

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«Управління персоналом на підприємстві - суб'єкті ЗЕД»**

(на матеріалах ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»)

Студентки 2 курсу, 4мз групи,  
факультету міжнародної торгівлі і права,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

Урусмамбетової Анастасії

Аслановни

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент

\_\_\_\_\_

(підпис наукового керівника)

Кравець Катерина

Петрівна

Гарант освітньої програми  
доктор економічних наук,  
доцент

\_\_\_\_\_

(підпис гаранта)

Студінська Галина

Яківна

**Київ 2019**

## АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі розкрито поняття «управління персоналом»; досліджено фінансовий стан ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна». Розглянуто інформаційне забезпечення системи управління суб'єкта, як бази для виконання аналітичних і контрольних процедур. Оцінено систему показників, які використовуються в оцінці і контролі ефективності роботи персоналу на підприємстві. Досліджено стан організації внутрішнього контролю діяльності підприємства. Проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Розглянуто кадровий склад, його кількісні та якісні показники. Розглянуто проблему плинності персоналу та можливість її вирішення. Досліджено організацію діяльності підприємства. Наведено особливості методики управління діяльністю підприємства та узагальнено результати. Визначено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»

**Ключові слова:** управління, підприємство, контроль, аналіз, фінансова звітність, організація, методика, ефективність.

## SUMMARY

In the diploma work the concept of "personnel management" has been researched; the financial condition of LLC "KAT CARGO LOGISTICS Ukraine" has been investigated. The information support of management system of subject has been researched as a basis for performing analytical and control procedures. The system of indicators that is used for evaluation and controlling the performance of staff at the enterprise is evaluated. The current situation of enterprise for internal activity control is learned. The foreign economic activity of the enterprise is analyzed. The staff structure, its quantitative and qualitative indicators have been learned. The problem of staff flow and the possibility of its solution have been researched and developed. The organization of enterprise activity was

investigated. The peculiarities of the methodology of enterprise activity management were presented and summarized. A set of measures to improve efficiency of personnel management at LLC " KAT CARGO LOGISTICS Ukraine" has been developed.

**Keywords:** management, enterprise, control, analysis, financial reporting, organization, methodology, efficiency.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                                             | <b>5</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ<br/>ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА».....</b>                                         | <b>8</b>  |
| 1.1 Аналіз фінансово - економічної діяльності<br>ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна».....                                                       | 8         |
| 1.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства<br>ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна».....                                             | 16        |
| 1.3 Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві<br>ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна».....                                       | 20        |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                     | 26        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ<br/>ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна».....</b>                                     | <b>27</b> |
| 2.1. Напрями підвищення ефективності управління персоналом<br>ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна».....                                          | 27        |
| 2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління<br>персоналом ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна».....                  | 31        |
| 2.3. Прогнозна оцінка управління персоналом та вплив запропонованих заходів на<br>результат діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна»..... | 38        |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                     | 44        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                                          | <b>46</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                         | <b>50</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                            | <b>53</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день транспортно-експедиційна діяльність є важливим елементом, що забезпечує роботу багатьох напрямів діяльності держави, бізнесу, суспільства. В умовах постійного збільшення кількості компаній на ринку послуг, гостро постає питання забезпечення прибутковості, конкурентоспроможності та ефективної діяльності компаній. Досягнення бажаних результатів компанією можливе за наявності висококваліфікованого персоналу відповідної кількості, який не лише працює на підприємстві, але й планує свою подальшу професійну діяльність та розвиток у цій організації. Важливою умовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, вчасної реакції на факторі впливу зі сторони бізнес-середовища є розробка організаційно-економічного механізму управління персоналом, який базується на використанні новітніх управлінських методик і технологій для мотивації, збереження та розвитку професійного й особистісного рівня працівників підприємства. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його структурне та раціональне розміщення, залежить від ефективної служби управління персоналом і є гарантією досягнення успіху підприємства. Вирішення зазначених проблемних питань й зумовлює актуальність обраної теми.

**Метою роботи** є дослідження основних елементів організації процесу управління персоналом на підприємстві ТОВ КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна, обґрунтування та розробка загальних рекомендацій щодо покращення системи менеджменту персоналу для підвищення ефективності діяльності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань:

- Дослідити сутність організаційно-економічного механізму діяльності підприємства;
- Розглянути методичні засади формування системи управління персоналом на підприємстві;

- Дослідити особливості управління розвитком та збереженням персоналу на підприємстві;
- Визначити напрями організаційно-економічного механізму розвитку персоналу на підприємстві;
- Розглянути напрямки підвищення ефективності управління персоналом;
- Обґрунтувати економічну доцільність від впровадження запропонованих заходів щодо розвитку та покращення ефективності управління персоналу на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»;

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних аспектів формування організаційно-економічного механізму управління персоналом ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розроблені пропозицій та рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Основні результати дослідження і пропозиції, викладені у випускній кваліфікаційній роботі, знайшли практичне застосування у діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна».

**Методи дослідження.** Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня магістра застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів, зокрема, математичні методи, метод теоретичного узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу, експертна оцінка, методи індукції та дедукції, що застосовувалися під час дослідження зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також особливостей системи управління персоналом та основних аспектів кадрової політики компанії. Виявлення передумов впровадження організаційно-економічного механізму збереження та розвитку персоналу на підприємстві, зокрема аналіз фінансового стану компанії, а також оцінка

кадрового складу здійснювалась за допомогою методу порівняння – для дослідження показників за останні три роки, оцінки та виявлення загальних тенденцій; метод синтезу – для аналізу особливостей системи управління персоналом, інструментів та методів, що використовуються; метод статистичного аналізу фінансових показників діяльності компанії – для оцінки фінансового стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку; метод прогнозування.

**Інформація щодо апробації результатів дослідження:** Урусамбетова А.А. Управління персоналом на підприємстві, суб'єкті- ЗЕД/А.А. Урусамбетова//Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. ст. студ. відп. ред. Т.М. Мельник.- К. :Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2019-С.147-151.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 54 сторінки друкованого тексту; робота містить 13 таблиць, 5 рисунків, 10 додатків. Список використаних джерел налічує 28 найменування.

**Інформаційна база.** Інформаційною базою Баланс та Фінансовий звіт підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» за 2014-2018 рр., монографічні дослідження, періодична економічна література, узагальнення, отримані під час проходження практики.

## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА»

#### 1.1. Аналіз фінансово - економічної діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна»

У сучасних умовах динамічного розвитку виробничої системи з метою раціоналізації функціонування суб'єктів господарювання відповідно до засад ринкової економіки та розширеного виробництва, важливе місце належить об'єктивному аналізу фінансового стану підприємства. Адже аналіз є необхідною передумовою не тільки для налагодження планування, організації та контролю за внутрішньогосподарською діяльністю, а й слугує інформаційною базою для формування ділових стосунків з інвесторами, кредиторами, постачальниками та державними установами та організаціями.

Для дослідження фінансового стану візьмемо до уваги дані підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна», яке займається транспортно-експедиторською діяльністю по Україні та за її межами.

Проведемо аналіз за результатами фінансової звітності, а саме Фінансового звіту та Звіту про фінансові результати підприємства за 2014 - 2018 роки.

При здійсненні аналізу діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна» проведемо:

1. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.
2. Аналіз ліквідності підприємства.
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства.
4. Аналіз ділової активності.
5. Аналіз рентабельності підприємства.

Показники діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна», за даними (рис. 1.1) найприбутковішим роком за останні п'ять років був 2017 р. сума чистого прибутку складала 14299,8 млн.грн, а найгіршим роком був 2014р. -сума якого

складала - 6306,4 млн. грн. Якщо переглядати звіти про фінансові результати компанії за минулі роки, можна побачити поступову динаміку розвитку підприємства та збільшення прибутку з кожним роком. У 2018 році йде невеликий спад чистого прибутку, тому що збільшились витрати, а саме на оренду складського та офісного приміщення.



Рис. 1.1 Динаміка чистого прибутку ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА» за 2014р. - 2018р.

Джерело: складено автором [Додаток А]

Поступове збільшення чистого прибутку компанії ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна» вказує на позитивну динаміку розвитку ринку експедиторської діяльності. З кожним роком компанія збільшує обороти, заключає довгострокові партнерські відносини з новими клієнтами та підтримує гарні відносини з існуючими.

Прибуток це важливий показник, який характеризує фінансовий результат діяльності підприємства. Зростання прибутку означає збільшення потенційних можливостей підприємства, підвищення ступеня його ділової активності.

Також збільшився дохід від собівартості реалізованих послуг, цьому посприяло розширення ринку збуту послуг, підвищення тарифів на послуги, та максимально зменшення витрат на виплати перевізникам. Аналізуючи доходи та витрати з 2014 по 2018 роки ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна» (рис. 1.2) можна сказати що діяльність підприємства є рентабельною.

Аналізуючи доходи та витрати з 2014 по 2018 роки ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» (рис. 1.2) можна сказати що діяльність підприємства є рентабельною.

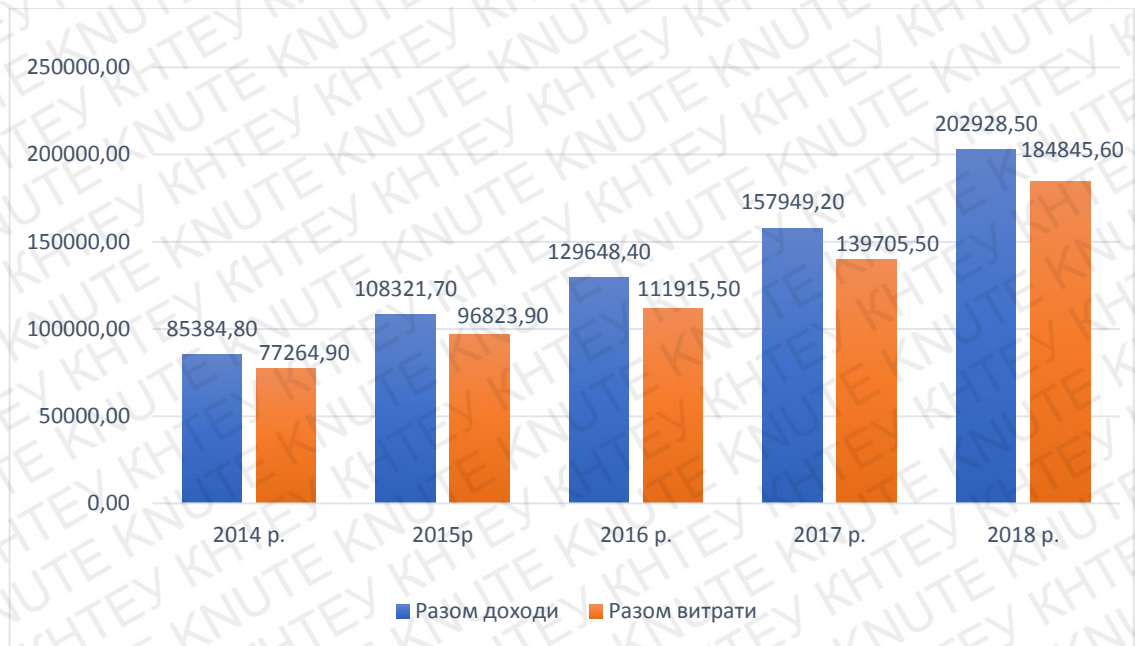


Рис. 1.2 Аналіз доходів та витрат ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», за 2014р. - 2018р. млн грн

Джерело: складено автором [Додаток Б]

Разом доходи перевищують разом витрати це свідчить про те, що підприємство стрімко розвивається з моменту заснування компанії та по сьогоднішній день.

Для того щоб надати оцінку фінансового стану діяльності досліджуваного товариства, необхідно оцінити динаміку зміни активів, капіталу та його зобов'язань.

Аналізуючи показники наведені на (рис.1.3) можна зробити висновок, що вартість майна ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» з 2017 року почала зменшуватись, тому що збільшилась амортизація.

Аналізуючи баланс компанії, можна сказати, що в 2014 році баланс складав – 25777,1 млн.грн., а в 2018 році – 40252,5 млн.грн. Темп збільшення балансу ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» за 2014 – 2018 рр. склав – 56 %. Це є позитивними змінами, оскільки збільшення активів свідчить про покращення економічного потенціалу підприємства та його ваги на ринку.

Необхідно відмітити, що за аналізований період збільшилась дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги ( в 2014 році – 13842,5 млн.грн, а в 2018 році – 40252,5 млн.грн). Дана динаміка також свідчить про збільшення обсягів діяльності підприємства. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом з 2016 року почала зменшуватись за рахунок переоплат. Це свідчить про те, що компанія вчасно оплатила всі податки.

Збільшення поточних зобов'язань на 4597 млн. грн, порівнюючи 2014 та 2018 роки пов'язано із зростанням витрат операційного циклу виробництва, що свідчить про зменшення швидкості оборотності коштів.

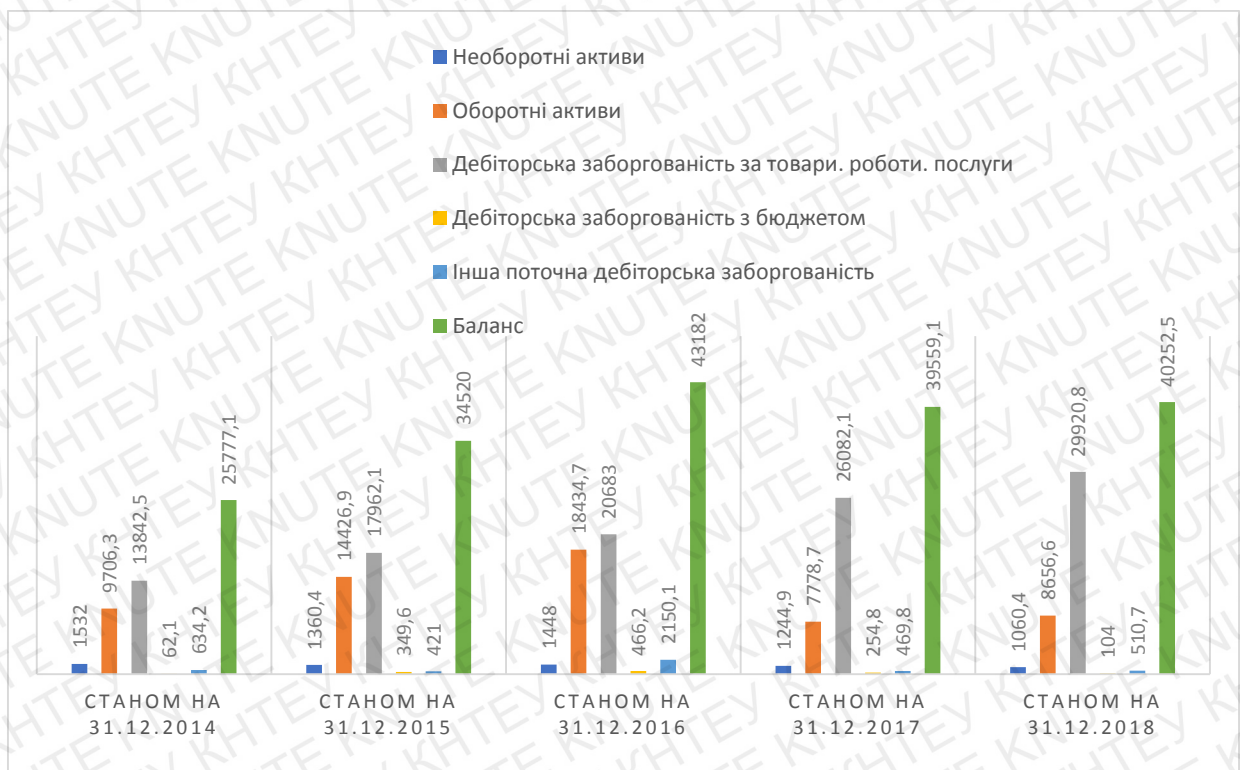


Рис. 1.3 Динаміка активів ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»  
за 2014 р.-2018 рр. млн грн

Джерело: складено автором [Додаток В]

Як видно на рис. 1.3, найбільший показник балансу був в 2016 році, який складав – 43182 млн.грн. Досить важливого значення для роботи товариства в умовах ринкової економіки набуває їх фінансова незалежність від зовнішніх позичкових джерел. Запас джерел власних коштів означає запас фінансової стійкості підприємства при тій умові, що його власні кошти перевищують запозичені.

Далі розрахуємо показники рентабельності діяльності підприємства (табл.1.1)

Таблиця 1.1

## Показники рентабельності діяльності

ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА», 2014 - 2018 рр.

| Показники рентабельності                     | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | Відхилення                  |                           |
|----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------|---------------------------|
|                                              |       |       |       |       |       | Відносне, %<br>2018 до 2014 | Абсолютне<br>2018 до 2014 |
| Рентабельність реалізації продукції (послуг) | 33.42 | 34.43 | 33.09 | 27.56 | 26.66 | -0.20                       | -6.76                     |
| Рентабельність витрат                        | 50.20 | 52.52 | 49.46 | 38.04 | 36.36 | -0.28                       | -13.84                    |
| Загальна рентабельність діяльності           | 7.73  | 8.71  | 11.12 | 9.22  | 7.09  | -0.08                       | -0.64                     |
| Рентабельність активів                       | 27.58 | 29.62 | 36.17 | 34.52 | 35.35 | 0.28                        | 7.77                      |
| Рентабельність оборотних активів             | 29.34 | 31.11 | 37.52 | 35.68 | 36.40 | 0.24                        | 7.06                      |
| Рентабельність власного капіталу             | 22.55 | 20.67 | 27.18 | 27.69 | 26.33 | 0.17                        | 3.78                      |

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток А]

Аналізуючи дані показники згідно, можна побачити, що з кожним роком всі показники зменшились, це свідчить про зменшення ефективності діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна». Але показники вищі нормативних, тому незважаючи на зниження показників, підприємство залишається рентабельним.

Протягом періоду дослідження рентабельність активів підвищилась. Якщо в 2014 році ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна» отримувала 27,58 копійок чистого прибутку на кожен вкладений гривню активів то в 2018 році – вже 35,35 копійок. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів і підвищення суми чистого прибутку. Загалом діяльність компанії була і є ефективною. Зростання показника рентабельності оборотних активів є позитивним результатом діяльності компанії. Рентабельність власного капіталу компанії, порівняно 2017 роком зменшився, тому що сума отриманого прибутку в 2018 році

була меншою ніж 2018 р. Рентабельність активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Показник рентабельності активів з кожним роком збільшується, це говорить про хорошу роботу підприємства. Чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії. Аналіз показників рентабельності є важливим для оцінки потенційних можливостей підприємства щодо формування прибутку та оцінки фінансового стану. Тому в складі фінансового аналізу обов'язковим є проведення порівняльного їх аналізу. Розглянемо показники ділової активності підприємства в (табл.1.2)

Таблиця 1.2

Показники ділової активності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА»,  
2014 - 2018 рр.

| Показники                                     | 2014   | 2015   | 2016   | 2017  | 2018  | Відхилення                  |                           |
|-----------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-----------------------------|---------------------------|
|                                               |        |        |        |       |       | Відносне, %<br>2018 до 2014 | Абсолютне<br>2018 до 2014 |
| Період обороту активів                        | 102.23 | 107.38 | 112.18 | 97.47 | 73.22 | -0.28                       | -29.01                    |
| Період обороту оборотних активів              | 62.51  | 76.92  | 76.92  | 60.75 | 49.15 | -0.21                       | -13.36                    |
| Період погашення дебітор. заборгованості      | 58.74  | 59.27  | 60.68  | 58.48 | 52.61 | -0.10                       | -6.13                     |
| Коефіцієнт оборотності активів                | 3.57   | 3.40   | 3.25   | 3.74  | 4.98  | 0.39                        | 1.41                      |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів      | 3.80   | 3.57   | 3.38   | 3.87  | 5.13  | 0.35                        | 1.33                      |
| Коефіцієнт оборотності дебітор.заборгованості | 6.21   | 6.16   | 6.02   | 6.24  | 6.94  | 0.12                        | 0.73                      |

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток А]

Ефективність управління оборотними активами в ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» наведені в табл. 1.3 поступово підвищується. В 2015 році

оборотні активи здійснювали один оборот протягом 76,92 днів, а в 2018 – протягом 49,15 дні. Причиною такої тенденції є підвищення обсягів збуту при відносно стабільному рівні оборотних активів. Період погашення дебіторської заборгованості з 2016 року почав зменшуватись, і у 2018 році став на 8,07 днів меншим. Це свідчить, про те, що політика управління дебіторською заборгованістю є якісною. Коефіцієнт оборотності активів відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, отже збільшення коефіцієнту говорить про те що на кожну гривню залучених коштів було надано послуг на суму 3,57 грн, то в 2018 році вже на 4.98 грн. Дані показують, що ефективність використання активів компанії ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» підвищується. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на 2018 рік збільшився, це говорить про те, що підприємство швидше одержує оплату по рахункам.

Показники ліквідності для ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» розглянуті в (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

## Показники ліквідності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА»

| Показники                         | Станом на<br>31.12.2014 | Станом на<br>31.12.2015 | Станом на<br>31.12.2016 | Станом на<br>31.12.2017 | Станом на<br>31.12.2018 | Відхилення<br>2018-2014 |       |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------|
|                                   |                         |                         |                         |                         |                         | %                       | А     |
| Загальний коефіцієнт покриття     | 2.80                    | 3.92                    | 2.38                    | 2.95                    | 2.96                    | 0.06                    | 0.16  |
| Проміжний коефіцієнт покриття     | 2.77                    | 3.87                    | 2.36                    | 2.92                    | 2.95                    | 0.06                    | 0.18  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 1.09                    | 1.66                    | 1.03                    | 0.85                    | 0.64                    | -0.41                   | -0.45 |

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток А]

Загальний коефіцієнт покриття ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» значно вищий нормативного ( $>2$ ), тому підприємству достатньо оборотних засобів

для покриття своїх боргів, у випадку їх появи. Проміжний коефіцієнт покриття вищий нормативного, це говорить про те, що короткострокові зобов'язання підприємства можуть бути погашені за рахунок грошових коштів та за рахунок дебіторської заборгованості. Аналізуючи коефіцієнт абсолютної ліквідності, ми бачимо що показник з кожним роком зменшується. Станом на 2018 рік ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» може погасити борги на 64% це означає, що підприємство є платоспроможним.

Аналізуючи дані показники, можна сказати, що підприємство ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» є платоспроможним та ліквідним.

Розглянемо показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» в (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Показники фінансової стійкості підприємства  
ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА», 2014-2018 рр.

| Показники                             | Станом на<br>31.12.2014 | Станом на<br>31.12.2015 | Станом на<br>31.12.2016 | Станом на<br>31.12.2017 | Станом на<br>31.12.2018 | Відхилення<br>2018-2014 |      |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------|
|                                       |                         |                         |                         |                         |                         | %                       | A    |
| Коефіцієнт<br>фінансової<br>автономії | 0.66                    | 0.76                    | 0.59                    | 0.67                    | 0.67                    | 0.02                    | 0.01 |
| Коефіцієнт<br>покриття<br>боргу       | 1.98                    | 3.08                    | 1.46                    | 2.04                    | 2.04                    | 0.03                    | 0.06 |

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток А]

Показник фінансової автономії - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Даний показник з 2016 року збільшився. Нормативне значення цього показника становить більше ніж 0,5. Коефіцієнт автономії за період з 2004 по 2006 рік був вище нормативного, що характеризує підприємство як фінансово стійке. Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості підприємства

проводиться для виявлення спроможності підприємства своєчасно й цілком виконати свої платіжні зобов'язання, які випливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати. Фінансова стійкість підприємства допомагає адекватно реагувати та витримувати неочікувані зрушення у ринковій кон'юктурі, тобто зменшує можливість його банкрутства. Чим вища фінансова стабільність підприємства – тим більшу кількість можливостей воно отримує у випадку залучення інвестицій та кредитів, у порівнянні з конкурентами.

## **1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»**

Прагнення отримати більший прибуток ніж всередині країни, спонукає підприємство виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність чинника невизначеності у новому середовищі (нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність і т.д.), підприємство прагне нарощувати свою присутність на світовому ринку. Складність економічних явищ і процесів на світовому ринку схиляє підприємство до розробки ефективної стратегії, політики діяльності на міжнародному ринку (36,с.53).

Не є винятком і ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна». Його зовнішньоекономічна діяльність передбачає активний пошук партнерів за кордоном.

Всі обов'язки щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності покладені на відділ продажу, відділ міжнародних перевезень, та відділ по роботі з клієнтами.

Перш за все, відділ продажу займається пошуком клієнта як на території України так і за її межами. Далі йде формування комерційної пропозиції, розробка плану роботи (графіки, маршрути, терміни, і т.д.), прорахування оптимального тарифу, укладення контракту.

При укладенні зовнішньоекономічного контракту сторони повинні обумовити зміст контракту, його умови про які сторони домовились на попередніх переговорах. Ці умови відображають специфіку взаємин сторін та їх особливі вимоги до предмету та порядку виконання контракту.

Укладення та виконання контракту з іноземним контрагентом є підсумковим результатом будь якої зовнішньоекономічної операції. Крім цього співробітник відділу підтримують, та налагоджують контакти з потенційними клієнтами-замовниками. Далі робота переходить у міжнародний відділ. Для надання послуг, а саме, пошуку транспорту для перевезення вантажу. Наша компаніє має плідну співпрацю з рядом постійних перевізників.

Наступним кроком є те, що за ведення справи з конкретним іноземним замовником призначається окремий фахівець з відділу по роботі з клієнтами, який в подальшому супроводжує клієнта та бере на себе обов'язок щодо ефективного виконання умов контракту.

Основними країнами, яким підприємство ТОВ КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна надає свої послуги щодо імпорту товару, є:

- Польща
- Румунія
- Німеччина
- Росія
- Швеція

Компанія КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна надає послуги перевезення вантажів, а саме, автозапчастин, шин, олив, насосів, силового обладнання, тощо. В Польщі основним імпортером є Valeo – виробник і постачальник автомобільних комплектуючих та запасних частин. Випускає системи зчеплення, освітлення, охолодження двигуна, кліматичні системи та ін. автокомпоненти.

Швеція, Scania – найбільший шведський виробник автобусів і вантажних автомобілів та їх запчастин.

Volvo – виробляє тягачі, причеми, будівельні машини, та до них обладнання, двигуни, механізми тощо.

З Румунії імпортується масло однієї з найбільших нафтогазових компанії світу – Total. (Автомобільні оливи, індустриальні оливи, тощо)

У Німеччині основним клієнтом імпортером є NGK Spark Plug Co Ltd - виробником свічок запалювання, свічок розжарювання, лямбда-зондів та інших компонентів для двигунів внутрішнього згоряння.

Також один із найбільших клієнтів є MAN один із провідних міжнародних виробників комерційних транспортних засобів та їх запасних частин.

У Росії найбільшим імпортером є Michelin – компанія випускає широкий спектр шинної продукції для автомобільної, сільськогосподарської техніки велосипедів і мотоциклів, а також літаків. Послуги які були надані, компанією ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна» (рис 1.4). Експорт послуг. Транспортно-експедиційні послуги автомобільного транспорту ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА».

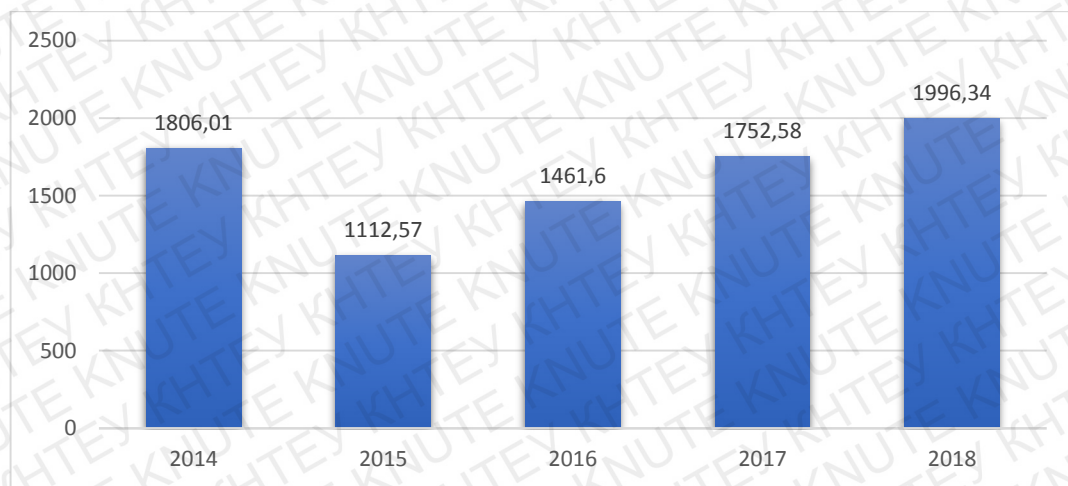


Рис. 1.4. Загальна сума експорту послуг з 2014 р. по 2018 р, тис. євро

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток Г]

Експорт та імпорт товарів та послуг є дуже важливим статистичним показником для будь якої країни. Ці дані зібрані у щорічну статистику і саме ця інформація дає змогу зрозуміти, що чекатиме на підприємство в майбутньому, які перспективи розвитку експортних та імпортних операцій з нерезидентами. Проаналізувавши статистику ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна» наданих послуг нерезидентам, 2018 рік приніс компанії на 190,33 тис євро більше в порівнянні з 2014 роком. Імпорт послуг розглянемо на (рис. 1.5). Транспортно-експедиційні послуги автомобільного транспорту ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА».

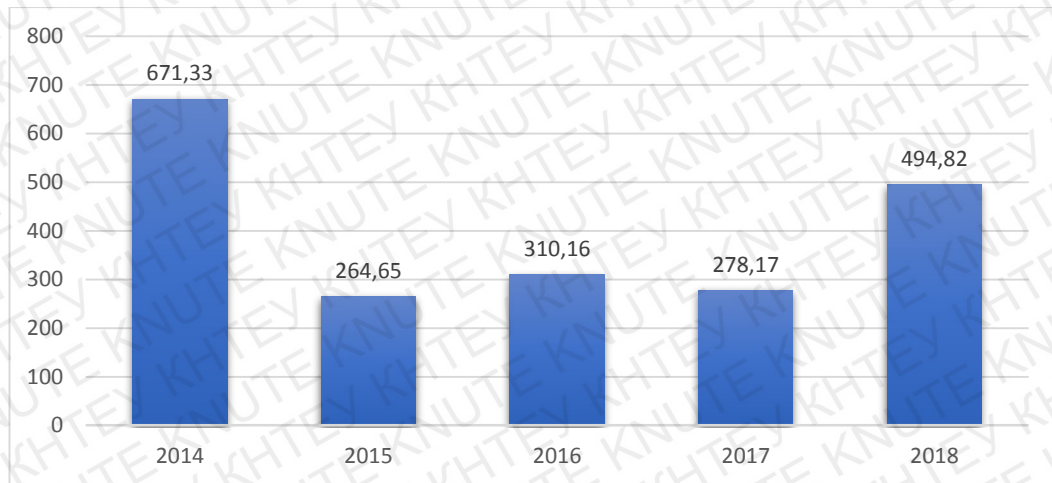


Рис. 1.5. Загальна сума імпорту послуг з 2014 р. по 2018 р. тис. євро

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток Д]

Аналізуючи імпорт послуг (рис.1.5) ми бачимо що у 2018 році компанія ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» стала менше користуватися послугами нерезидентами, в порівнянні з 2014 роком. Компанія віддала перевагу вітчизняним перевізниками, так як їхня сума фрахту значно дешевше.

Таким чином, можна зробити висновок, що загальний обсяг наданих послуг поступово зростає. За рахунок збільшення обсягу попиту на послуги підприємства зі сторони постійних клієнтів, зокрема: MAN, RENO, VALEO, NGK, TOTAL тощо.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства тісно пов'язана із транспортним забезпеченням, яке є однією з важливих складових процесу організації доставки товарів від місця їх виготовлення до місця споживання. Від належної роботи транспортної системи залежить ефективність логістичної діяльності, котра якісно оцінюється рівнем задоволення потреб кінцевого споживання.

Управління процесом транспортування є одним з ключових завдань підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, тобто вихід на міжнародний ринок (за кордони власної держави).

Підприємство ТОВ КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС завжди вчасно та якісно надає свої послуги, тому з кожним роком кількість клієнтів зростає.

В цілому можна говорити, що за останній період зовнішньоекономічна діяльність підприємства знаходиться у фазі підйому, про що говорять вищенаведені дані.

### **1.3. Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»**

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності, і для співвіднесення їх результатів з підсумками діяльності підприємства в минулому, з підсумками інших підприємств і з цілями підприємства.

Для аналізу та оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА» перш за все варто розглянути кадровий склад і комплектацію відділів.

Згідно штатного розпису компанії станом на 01.10.2019 р. в компанії ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА» працює 48 працівників на відповідних посадах. Основні показники персоналу ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА» представлено в (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

#### **Основні показники персоналу ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»**

| № | Показники                                                                                                 | Значення |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1 | Кількість працівників, що мають повну вищу освіту, чол                                                    | 23       |
| 2 | Кількість працівників, що мають рівень професійно-технічної освіти та початковий рівень вищої освіти, чол | 25       |
| 3 | Середній вік 1-го працівника, років                                                                       | 28       |
| 4 | Середній досвід роботи 1-го працівника, років                                                             | 9        |
| 5 | Середній стаж одного працівника в компанії, років                                                         | 4        |

Джерело: складено автором на основі [Додаток Е]

Згідно даних звітності компанії ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА», всі працівників мають повну вищу чи професійно-технічну освіту. Середній вік одного працівника - 28 років. Середній стаж роботи одного працівника в компанії становить 4 роки з 12-ти можливих, протягом яких існує компанія. Це також є позитивним результатом логістичної діяльності підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА».

Розглянемо основні групи витрат на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА»:

- 1) Основна група - оклади штатних працівників, виплати сумісникам, заробітна плата працівникам, що працюють за контрактом чи договором ЦПХ.
- 2) Додаткова група - преміювання та винагороди, оплата роботи у вихідні та святкові дні, оплата щорічних основних та додаткових відпусток, витрати на навчання персоналу, витрати на спецодяг.
- 3) Соціальна група - відрахування роботодавця на соціальне страхування, оплата лікарняних, транспортні витрати.
- 4) Корпоративна група - витрати на корпоративні заходи, витрати на подарунки до свят і пам'ятних дат, витрати на організацію гуртків, студій, клубів витрати на благоустрій.

Проаналізуємо витрати на персонал ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА» за досліджуваний період з 2014 по 2018 рр. (табл. 1.8) Як бачимо структура затрат на персонал ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА» досить стабільна, кожен рік виділяється певний відсоток фінансових ресурсів на навчання персоналу та корпоративні заходи. В основному переважають витрати на оплату праці. З кожним роком підприємство індексує заробітну плату на 20%, якщо компанія виконала план по бюджету, запланований на початку попереднього року.

Значний відсоток витрат займають витрати на корпоративні заходи в ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА», однак при цьому зменшувались витрати на пошук та підбір персоналу, тому що компанія самостійно займалася пошуком кандидатів на вакантні посади на спеціальних інтернет платформах з метою зменшення витрат розглянутих в (табл. 1.6)

Таблиця 1.6

## Аналіз витрат на персонал в ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА»

за 2014 - 2018 рр., %

| Стаття витрат                       | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Фонд окладів, надбавок і відпусток  | 47   | 47   | 48   | 49   | 51   |
| Пошук та відбір персоналу           | 4,5  | 4    | 3    | 3,8  | 4,2  |
| Навчання та підвищення кваліфікації | 9,5  | 10   | 10   | 10,2 | 10,3 |
| Корпоративні заходи                 | 16,5 | 15,5 | 15,6 | 14,4 | 12   |
| Охорона праці                       | 0,5  | 0,5  | 0,4  | 0,6  | 0,5  |
| Відрахування в соціальні фонди      | 22   | 23   | 23   | 22   | 22   |
| Всього:                             | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |

Джерело: складено автором на основі [Додаток Е]

Витрати на підбір персоналу включають вартість рекламних оголошень, оплату рекрутингових послуг. Винагорода основному управлінському персоналу на підприємстві представлена короткостроковими виплатами, що включають заробітну плату і щоквартальні премії, виражені у грошовій формі. Важливою складовою кадрового аналізу підприємства є аналіз складу працівників компанії. Розглянемо, як змінювалась чисельність персоналу у компанії ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА» протягом п'яти останніх років.

Середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 16,7 % у період з 2014 р. по 2018 р. Відрахування на обов'язкове соціальне страхування, обов'язкове пенсійне страхування та до фонду сприяння зайнятості населення здійснюються за встановленими законодавством нормами від загального розміру витрат на оплату праці, визначених законодавством.

ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» постійно прогресує та збільшує об'єми роботи, з метою розвитку та отримання прибутку, тому з кожним роком збільшується штат працівників. Середньооблікова чисельність працівників підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» розглянути в (табл. 1.7)

Таблиця 1.7

## Середньооблікова чисельність працівників

ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА» за 2014 - 2018 рр., осіб

| Назва показника                             | Роки |      |      |      |      | Відхилення                  |                           |
|---------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------------|---------------------------|
|                                             | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Відносне, %<br>2018 до 2014 | Абсолютне<br>2018 до 2014 |
| Середньооблікова<br>чисельність працівників | 40   | 42   | 44   | 45   | 48   | 0.20                        | 8                         |

Джерело: складено автором на основі [Додаток Е]

Середньооблікова чисельність персоналу за даними (табл. 1.9) збільшилась на 16,7 % у період з 2014 р. по 2018 р. З кожним роком в компанії ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» додавались нові вакансії, тому штат працівників з кожним роком збільшувався.

В таблиці 1.8 представлено показники руху робочої сили ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА» за 2014-2018 рр., які є основою для визначення плинності кадрів по прийому і звільненню працівників, розглянуто в (табл 1.8)

Таблиця 1.8

Динаміка руху персоналу ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА» у  
2014 - 2018 рр.

| Назва показників                  | Усього штатних працівників, осіб |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| 2014                              |                                  |
| Прийнято                          | 2                                |
| Вибуло з причин плинності кадрів* | 2                                |
| 2015                              |                                  |
| Прийнято                          | 4                                |
| Вибуло з причин плинності кадрів* | 3                                |
| 2016                              |                                  |
| Прийнято                          | 3                                |
| Вибуло з причин плинності кадрів* | 3                                |

Продовження таблиці 1.8

| 2017                              |   |
|-----------------------------------|---|
| Прийнято                          | 3 |
| Вибуло з причин плинності кадрів* | 5 |
| 2018                              |   |
| Прийнято                          | 3 |
| Вибуло з причин плинності кадрів  | 4 |

Джерело: складено автором на основі [Додаток Е]

Як ми бачимо в таблиці найбільше прийнято було працівників у 2015 році, а найбільше вибуло у 2017 році. З кожним роком підприємство ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» прогресує, тому і кількість працівників на 2018 років збільшилась на 8 чоловік в порівнянні з 2014 роком.

Аналіз показав, що показник обороту по звільненню працівників є нижчим за показник обороту по прийому. Збір даних показників дає можливість бачити їх динаміку, відносно організації, мати можливість періодично порівнювати їх з загальними та локальними даними по ринку. Окрім того, це дає можливість знаходити свою траєкторію руху та розвитку, та є інструментом планування роботи з персоналом. Показники руху персоналу розглянуті в (табл.1.8)

Таблиця 1.8

Показники руху персоналу ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА»  
за 2014 - 2018 рр.

| № | Показник                                 | Роки |      |      |      |      |
|---|------------------------------------------|------|------|------|------|------|
|   |                                          | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1 | Коефіцієнт прийому                       | 0,05 | 0,09 | 0,07 | 0,07 | 0,06 |
| 2 | Коефіцієнт плинності                     | 0,05 | 0,07 | 0,07 | 0,1  | 0,08 |
| 3 | Коефіцієнт загального обігу робочої сили | 0,1  | 0,2  | 0,1  | 0,2  | 0,1  |
| 4 | Коефіцієнт замінності                    | 1    | 1,3  | 1    | 0,6  | 0,7  |
| 5 | Коефіцієнт стабільності                  | 0    | -0,3 | 0    | 0,4  | 0,3  |

Джерело: [складено автором]

Ми можемо побачити, що коефіцієнт прийому на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА» залишається майже стабільним, у 2018 р. скорочується кількість прийнятого персоналу.

Коефіцієнт загального обігу робочої сили характеризувався змінними тенденціям, він також залишається стабільним. Плинність кадрів не перевищує нормативне значення (0,2).

Плинність кадрів та кількість звільнених працівників є проблемою багатьох підприємств, не виключенням є і ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА». Значення плинності кадрів свідчить про негативну тенденцію для майбутнього розвитку компанії.

З якісної сторони процес плинності кадрів ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА» характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності. Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

- пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;
- пов'язані з незадоволеністю умовами праці;
- пов'язані з порушеннями трудової дисципліни; [50].

Найчастіше звільнення в ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА» відбуваються через територіальну віддаленість від міста, низький рівень заробітної плати та велику завантаженість працівників.

Для того, щоб змінити ситуацію, необхідно прийняти на роботу нових працівників та підняти рівень оплати праці. Гарною ідеєю було б узгодити трансфер співробітників від станції метро. Також відсутність кар'єрного зростання в компанії та навчання є демотивацією для працівників.

Провівши аналіз кадрової політики в ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА» варто зосередити увагу на кількох основних проблемах в системі управління персоналом:

- низький рівень оплати праці;
- високий рівень навантаження; недостатня кількість персоналу на складі ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА»
- відсутність трансферу ;

## Висновок до розділу 1

Основним видом діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» є транспортно-експедиторська діяльність по Україні та за її межами. Також компанія надає послуги дистрибуції, послуги митного оформлення та послуги складської логістики.

Проаналізувавши показники щодо аналізу фінансової звітності, ми можемо зробити висновки, що показники підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», беззаперечно свідчать про його відносну фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Також розраховані показники вказують на позитивну динаміку експедиторської діяльності в Україні та за її межами.

Чистий дохід компанії з кожним роком збільшується. Чистий прибуток ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» у 2018 році в порівнянні з найвищим показником у 2017 році, зменшився на 194,9 тис.грн, адже збільшилась сума витрат на послуги оренди офісу та складського приміщення.

Також чималий дохід компанія отримує від імпорتنих та експортних операцій ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» зосереджена на підтримці тісних зв'язків з іноземними контрагентами з таких країн як Німеччина, Польща, Росія, тощо.

Підприємство ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» на 2018 рік налічує 48 штатних працівників, що на 8 працівник більше ніж у 2014 році.

В наступному розділі ми розглянули основні групи витрат компанії ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», провели аналіз оцінки ефективності роботи персоналу та розглянули кадровий склад ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», його показники та динаміку руху працівників. Основні статі витрат та витрати на персонал. Виявили причини найчастішого звільнення. Розглянули проблему плинності персоналу та можливість її вирішення.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА»**

#### **2.1. Напрями підвищення ефективності менеджменту персоналу ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна»**

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. На мій погляд, основну увагу у сфері управління персоналом на сьогоднішній день ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору високо кваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку.

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

**Кадрове планування.** Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

**Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання.** Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після

деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

Система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

Оргкультура. Порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Досвід багатьох всесвітньо відомих фірм, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових з повною віддачею сил працювати для досягнення організаційних цілей.

Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

Навчання - це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що маютьсЯ в організації, не була декларована лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом. Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової

документації і кінчаючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

При пошуку і доборі кадрів підприємству ТОВ КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатного людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом. Необхідно приймати в увагу не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками що підриває встановлені норми і порядки.

Керівництву аналізованого підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» можуть займатися менеджери з підбору персоналу, або кадрові та рекрутингові агенції.

Просування по службі повинне визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними.

Кар'єра — це швидке, успішне, прогресивне просування обраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі або матеріальної вигоди власними силами, за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей. Серед об'єктивних умов кар'єри можна виділити:

- вища крапка кар'єри - вища посада, що існує в організації;
- довжина кар'єри - кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідом в організації, до вищої крапки;
- показник рівня позиції - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивід у даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності - відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивід.

Професійний розвиток працівників є важливим фактором зростання кадрового потенціалу та успішної діяльності підприємства. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшої успішної діяльності підприємства, впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо. Завданням планування розвитку персоналу є визначення майбутніх вимог, що ставляться до робочих місць, а також планування заходів, необхідних для професійного розвитку працівників.

На сьогодні проблемним постає питання стимулювання професійного розвитку. Це обумовлене відсутністю диференційованих підходів до ефективного

матеріального та морального стимулювання професійного розвитку працівників. [2, с.73-75].

## **2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»**

В умовах високої конкурентності на ринку саме формування стратегії розвитку персонал впливає на можливість стабільного розвитку підприємства. У даній галузі саме людські ресурси можуть стати конкурентною перевагою компанії при правильній організації системи розвитку кадрового потенціалу.

Для реалізації стратегії розвитку персоналу надзвичайно важливим є готовність персоналу до змін, адже зазвичай будь які зміни сприймаються опором персоналу, неготовністю до ризиків.

Тому реалізація інновацій в системі управління розвитком персоналом повинна супроводжуватись з великою роботою по подоланню опору змінам.

В компанії ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» працюють українці, проте спостерігається значний вплив французької культури на поведінку персоналу, це пов'язано із тим, що головний офіс компанії знаходиться у Франції. В даному випадку формування стратегії розвитку персоналу повинне відбуватись з урахуванням зарубіжного досвіду.

Також досить популярним метод є впровадження технології «Assesment Center» на підприємстві, як процедуру роботи кадрової служби, для визначення шляхів розвитку персоналу [16, с. 101].

«Assesment Center» створюється з метою формування стратегії управління персоналом:

- аналіз потенціалу працівників;
- заповнення вакантних кадрових позицій;
- відбір персоналу з чітко визначеними компетенціями;
- створення програми розвитку та навчання;
- планування індивідуальної кар'єри.

Одним з потенційних стратегічних альтернатив розвитку персоналу підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» може стати впровадження технології «Assesment Center» для вдосконалення організації індивідуальних програм розвитку для кожного працівника, планування його кар'єри а також моніторингу доцільності та ефективності розвитку знань, вмінь та навичок в межах чітко визначеної спеціалізації.

«Assesment Center» (Центр оцінки) репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Він дає змогу співробітникам продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур.

Метод «Assesment Center» містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Типи вправ поділяються відповідно до робочих ситуацій: усі виробничі завдання працівник вирішує індивідуально, в парі або в групі. Відповідно до цих ситуацій розрізняють: індивідуальні та групові вправи.

Даний метод широко використовується на зарубіжних підприємствах для навчання і розвитку персоналу [16, с. 104].

Впровадження методики «Assesment Center» на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», сутність якого полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника допоможе виявити наявність професійно важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку персоналу. Цей метод є найбільш ефективним для компанії, оскільки він може застосовуватись як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління.

Пропонується впровадити наступні оціночні процедури:

- тестування;
- інтерв'ю;
- рольові ігри;

Комплексне їх поєднання дозволяє сформувати систему моніторингу особистісно-ділових якостей окремих працівників.

Проведені в процесі дипломного дослідження інтерв'ю були спрямовані на оцінювання чотирьох груп критеріїв індивідуальних якостей персоналу: професійні знання і навички, виробничий досвід і відповідальність, готовність працювати, персональні характеристики.

На основі отриманих результатів оцінки можна розробити програму навчання персоналу.

Впровадження «assessment-центру» включатиме наступні заходи на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»:

- розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;
- розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі трудової діяльності;
- визначення рівня особистісних компетентностей;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід;

Також сучасні підприємства широко використовують метод «360 градусів», під час якого відбувається опитування працівника та його лінійного менеджера.

Головна ціль такого методу – це отримання зворотного зв'язку. Лінійний менеджер або працівник відділу кадрів повинен надати співробітникові систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей, а також запропонувати заходи для усунення проблем.

Переваги методу «360 градусів» в сфері інформаційних технологій полягають в тому, що кожен працівник, в тому числі і менеджер може порівняти оцінки різних людей з власною точкою зору відносно трудової діяльності та особистісних компетентностей.

Дані, зібрані за допомогою опитування «360 градусів», дозволяють HR-менеджерам моніторити розвиток персоналу та розробляти плани підвищення компетенцій з урахуванням поточних наявних знань та його особистих побажань [7, с. 33–34].

Впровадження методу «360 градусів» на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» сприятиме вдосконаленню системи оцінювання працівників, в результаті якої система винагороди та преміювання співробітників стане більш прозорою. Це також дасть змогу оцінювати як набуті компетентності, так і спрямовувати ресурси на розвиток в правильному напрямку.

Ассесмент - центр на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» повинен проводитися кадровою службою.

Впровадження методу «assessment-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть покращити систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам:

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться не лише комісією або менеджментом, а групою незалежних спостерігачів;
- збільшиться імовірність об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи «assessment-центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що по впливає на подальший їх розвиток;
- впровадження регулярного проведення «assessment-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу;
- проведення «assessment-центру» має навчальний характер, співробітники обмінюються досвідом та налагоджують ділові комунікації.

Необхідність впровадження системи сучасних методів оцінки персоналу зумовлена швидкозмінними умовами в галузі інформаційних технологій.

Пропонується впровадження оцінювання працівників за варіантами, що наведені в (табл. 2.1) для побудови формування цілісної системи моніторингу розвитку персоналу.

Таблиця 2.1

## Варіанти оцінювання працівників ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»

|                       | «Assessment Center»                                                                                                                                                                                                                                                                                             | «360 градусів»                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зміст                 | Для групи працівників проводиться повна серія випробувань. Assessment Center передбачає проведення: ділових та рольових ігор. Паралельно проводиться професійне тестування незалежними експертами, оглядаються презентації. Незалежні експерти та внутрішні спостерігачі спостерігають за поведінкою учасників. | Одноразовий захід, спрямований на оцінювання. Проводиться за допомогою опитувань з метою збору інформації. Кінцевою метою є зворотним зв'язок, що мотивуватиме працівника розвиватися. В основі методу лежить оцінювання за компетенціями працівника його колегами, підлеглими, керівником тощо. |
| Вартість впровадження | Плата за серію випробувань для кожного працівника коштує 9000 грн.                                                                                                                                                                                                                                              | Витрати на проведення - 7000 грн. на кожного працівника.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Терміни впровадження  | Довгий підготовчий етап. Проведення співбесід працівників 1-2 дні.                                                                                                                                                                                                                                              | Великий підготовчий етап, довгий час для підрахунку результатів.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Виконавці             | Працівник відділу HRкоманди.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Працівник відділу HRкоманди, безпосередній керівник.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Результат             | На основі проведених досліджень відбувається швидка побудова індивідуальних планів розвитку працівників.                                                                                                                                                                                                        | Високий рівень об'єктивності результатів, зворотній зв'язок.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Ефективність          | Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах. Процесний підхід.                                                                                                                                                                                                                                     | Ефективний. Мало популярний на вітчизняних підприємствах.                                                                                                                                                                                                                                        |

Джерело: [складено автором]

Пропонується наступний шаблон анкетування працівників за допомогою методу «360 градусів», що спрямований на формування індивідуальних планів розвитку:

1. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.
2. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.
3. Що він має продовжувати робити / робити більше?
4. Чим повинен займатися більше?
5. Що він має менше робити?
6. Що б ви порадили йому робити? Яку пораду Ви дали б?
7. За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?
8. За шкалою від 1-10, як би Ви оцінили його відношення колег?
9. За шкалою від 1-10, як би ви оцінили його як командного гравця?
10. За шкалою від 1-10, наскільки він є надійним?
11. Оцініть від 1 до 10 його лідерські можливості.
12. Чи відповідає він за дії, які виконує?
13. Як би ти описав своє спілкування з ним?
14. Чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?
15. Ви вважаєте його особистим другом?

Використання вищенаведених методів паралельно також сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей [39, с.38].

Дані, зібрані за допомогою опитування «360 градусів», дозволяють HR-менеджерам моніторити розвиток персоналу та розробляти плани підвищення компетенцій з урахуванням поточних наявних знань та його особистих побажань [42, с. 15–16].

Однією із стратегічних альтернатив формування системи моніторингу розвитку персоналу на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» є впровадження «Методу KPI (Key Performance Indicator)» [7, с. 36].

Технологія управління моніторингом розвитку персоналу по цілям (KPI), підкрплення грамотними матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал на нові величезні досягнення та самовдосконалення. KPI, або Key

Performance Indicators – ключові показники виконання. Цим терміном позначаються вимірювані показники результативності роботи персоналу. На основі «Методу КРІ (Key Performance Indicator)» часто підприємства в галузі ІТ технологій створюють механізми визначення грошової винагороди. Таким чином, КРІ - це вимірювач того, як досягнуто та або інша ціль [18, с. 178].

Ефективна робота співробітників означає отримання компанії з прибутку. Але проблема сучасних підприємств полягає в правильному визначенні показників ефективності. Постає запитання, як визначити, що кожен конкретний співробітник на своєму місці чітко розподіляє час, регулює процеси, прикладає зусилля для досягнення результату?

КРІ – це вимірювачі результативності, ефективності, продуктивності, бизнес-процесів [52, с. 15].

При розробці показників процесу потрібно дотримуватися наступних правил:

- набір показників повинен містити мінімально необхідні їх кількості для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом;
- кожен показник повинен бути вимірюваним;
- вартість виміру показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання цього показника.

За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконаних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці.

Отже, реалізація будь якого із вище зазначених методів має свої переваги та недоліки. Той чи інший обраний метод оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» дасть змогу визначити рівень ризиків, пов'язаних з кадрами, а також моніторити та оцінювати ефективність інвестицій у персонал.

Необхідність впровадження системи сучасних методів оцінки персоналу зумовлена швидкозмінними умовами в галузі інформаційних технологій. Постійні зміни технологій та підвищення рівня конкурентоспроможності вимагають від підприємства відповідної реакції, що призводить до підвищення вимог відносно професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Виникає необхідність у подальшому

дослідженні передумов формування та розвитку професійних знань та навиків працівників з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом.

ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» має сконцентрувати всі зусилля на розвиток талантів та чітко формулювати для працівників унікальну ціннісну пропозицію, яка є невід'ємною складовою мотиваційної системи.

### **2.3. Прогнозна оцінка управління персоналом та вплив запропонованих заходів на результат діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»**

Управління персоналом організації – це цілеспрямована діяльність керівництва та працівників підрозділів управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації. [1, с. 282].

Управління соціальним розвитком орієнтується на людей, на створення належних умов праці та побуту, постійне їх покращення. [1, с. 282].

Формування стратегії управління розвитком персоналу на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» повинен бути розроблений на основі мотиваційних потреб персоналу.

Формування системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на забезпечення поєднання інтересів компанії та її персоналу.

Розробка та реалізація системи розвитку персоналу на підприємстві є досить складним процесом і займатиме багато часу. Впровадження запропонованих заходів вимагатиме подальшого наукового досвіду в напрямку чіткого розподілу зони відповідальності лінійних менеджерів та відділу кадрі, розробки та обґрунтування стратегії управління моніторингом розвитку персоналу та її бюджетного фінансування.

Періодичний моніторинг та оцінка результатів розвитку персоналу спрямована на зростання ефективності роботи не лише кожного працівника, а і всього підприємства в цілому.

Систематична оцінка розвитку персоналу ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» стане основою для моніторингу професійного рівня персоналу, вплине на процес перегляду розміру компенсації, а також допоможе сформувати індивідуальні плани професійного та особистого розвитку працівників.

Періодична оцінка персоналу підприємства за допомогою «assessmentцентру» та методу «360 градусів» проводиться раз в квартал. При цьому, щотижнево лінійні менеджери проводитимуть один-на-один зустрічі (оціночні сесії) з підлеглими з метою оцінювання ходу виконання поставлених цілей і завдань і при необхідності їх відкоригувати. Перед впровадженням проекту на підприємстві потрібно чітко розуміти основні критерії його важливості.

Завдяки впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» кожен працівник розумітиме для чого він працює, тобто постановка цілей у компанії загалом стане більш чітка та прозора. Також, проект сприятиме налаштуванню зворотнього зв'язку підлеглому від його безпосереднього лінійного керівника, що в свою чергу позитивно вплине на побудову ефективних взаємин, визначення мотивів працівника, а також формування його плану розвитку.

Не менш важливою складовою кожного підприємства, де людські ресурси – основним фактором конкурентоспроможності, є виявлення потреб у навчанні та розвитку. Впровадження системи моніторингу допоможе отримувати інформацію для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника, а також вплине на конкурентоспроможність компанії загалом.

Організацію системи моніторингу розвитку персоналу ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» рекомендується проводити з максимальним залученням відділу кадрів та лінійних менеджерів.

Для визначення результативності та ефективності запропонованої системи розвитку персоналу рекомендується проведення оцінювання досягнення загального рівня якості менеджменту персоналом, що включають такі показники як стабільність персоналу, продуктивність праці та економічна результативність персоналу. Розвиток персоналу компанії має безпосередній вплив на підвищення

продуктивності праці, а отже і на підвищенні якості й конкурентоспроможності підприємства.

На основі аналізу показників фінансової діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» визначено рівні досягнення показників якості менеджменту персоналу, де 4 бали - максимальний показник, 1 - мінімальний (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Пропонована шкала рівнів досягнення загальних показників якості управління розвитком

| № | Показник                         | Рівень досягнення |                |               |             |
|---|----------------------------------|-------------------|----------------|---------------|-------------|
|   |                                  | 4                 | 3              | 2             | 1           |
| 1 | Продуктивність, тис.грн          | 126,50 -148,00    | 106,00 -125,50 | 80,50- 104,00 | 59,00-80,50 |
| 2 | Економічна ефективність, тис.грн | 18,25 - 24,00     | 13,50-28,25    | 10,50-14,50   | 6,00-10,50  |
| 3 | Стабільність, тис.грн            | 0,50 - 0,7        | 0,30-0,50      | 0,15-0,30     | 0,10-0,15   |

Джерело: [складено автором]

На продуктивність праці в компанії ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» впливають багато чинників, проте враховуючи специфіку діяльності підприємства, а саме інформаційні технології, вагоме значення займають технологічний прогрес та людські ресурси.

Для збереження конкурентоспроможної позиції на ринку, в компанії ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» постійно повинні вдосконалювати технології за рахунок розвитку персоналу, що відповідно дозволить збільшити рівень продуктивності праці. Стабільність персоналу визначено на рівні 80%, зумовлене потребою збереження та оновлення кадрового потенціалу.

Розраховуючи економічну ефективність людських ресурсів на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», важливе значення має вирішення проблеми моніторингу розвитку персоналу та його об'єктивного оцінювання, що відповідно впливає на фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможну позицію на ринку.

В сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству успішне функціонування, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, в результаті чого підвищується економічна результативність персоналу.

Аналізуючи показники стабільності персоналу та продуктивності праці ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», можна зробити висновок, що якість управління персоналом знаходиться на достатньо високому рівні, проте показники результативності персоналу є достатньо низьким, щоб залишатись на конкурентоспроможному рівні в галузі інформаційних технологій. Це в першу чергу свідчить, що потрібно впроваджувати заходів щодо підвищення економічної результативності персоналу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу дозволить забезпечити зростання показника економічної результативності за рахунок реалізації умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу.

Витрати на впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу дозволять також покращити рівень задоволення потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні, що в свою чергу матиме позитивний вплив на зниження рівня плинності кадрів, а також об'єктивного просування по службі.

Варто також провести аналіз ефективності впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на основі збалансованої системи показників, а саме прибутку підприємства, обсягу виручки від реалізації продукції та послуг, продуктивності праці тощо.

Пропонується побудувати регресійну модель з ціллю визначення факторів, які мають найбільший вплив на динаміку обсягу виручки в ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» від кількості реалізованих продуктів та послуг високої якості. Побудова такої моделі дасть змогу оцінювати фактори, серед яких статистично визначено такі як економічна результативність персоналу та плинність кадрів. Формування регресійної моделі допоможе також визначити ступінь їх впливу на результуючий показник. Статистичне оцінювання параметрів сформованої регресійної моделі продемонстровано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінювання показників регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»

| Показники                        | Параметри регр.моделі | Помилка | t- критерій | p-рівень |
|----------------------------------|-----------------------|---------|-------------|----------|
| Вільний член рівняння            | 301058,7              | 0,05    | 59139,37    | 0,01     |
| Плинність кадрів (X1)            | - 12757,5 0           | 0,14    | 2861,66     | 0,02     |
| Економічна результативність (X2) | 12845,4               | 0,14    | 2907,70     | 0,02     |

Джерело: [складено автором]

Регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна».

Отже, можна зробити висновок, що отриманий зв'язок є досить тісним. Отримана регресійна модель для ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» підтверджує, що найвагоміший фактором впливу на збільшення виручки на підприємстві, пов'язаної із продажем продукту та послуг має зниження рівня плинності персоналу.

Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності персоналу на підприємстві, наприклад на 1% зумовить зростання об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на – 12757,5 тис.грн.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%). Також, очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць.

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», саме несистематичність та необґрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна». та його діяльність при умові впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності залежно від реалізації запропонованих заходів на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна»

| Показник                                                  | Фактична | В умовах упровадження запропонованої системи моніторингу | Відхилення |                  |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------|------------|------------------|
|                                                           |          |                                                          | Абсолютне  | Темп приросту, % |
| Продуктивність, тис. грн/рік/особа                        | 130,98   | 136,49                                                   | 5,508      | 4,20             |
| Плинність кадрів, %                                       | 10,26    | 5,8                                                      | -4,46      | -43,46           |
| Економічна результативність, грн./люд.                    | 9,51     | 9,65                                                     | 0,14       | 1,49             |
| Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %          | 0,14     | 0,21                                                     | 0,68       | 47,89            |
| Виручка від реалізації послуг(на 1 працівника), грн./люд. | 185,55   | 210,55                                                   | 24,99      | 13,47            |

Джерело: [складено автором]

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 5508 грн. на особу.

В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на

ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» призведуть до підвищення економічної результативності.

## Висновки до розділу 2

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників.

Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

Впровадження методів «assessment-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть сформувати систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам:

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться групою незалежних учасників;
- підвищиться рівень об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи «assessment-центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що впливає на подальший їх розвиток;
- впровадження регулярного проведення «assessment-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» сприятиме створенню нової інформаційної бази для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%).

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна», саме несистематичність та необґрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі надана фінансово -економічна характеристика діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна». Досліджуване підприємство – Товариство з обмеженою відповідальністю «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна» (далі – товариство) це транспортно експедиторська компанія, яка надає послуги з перевезення вантажів в Україні та за її межами. Місцезнаходження ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна», с. Чайки, Київської обл.

Основними цілями і завданнями товариства є :

- отримання прибутку, задоволення своїх членів у товарах та послугах, сприяння розвитку їх трудової та соціальної активності;
- захист прав та інтересів членів товариства і обслуговуваного населення;
- забезпечення ефективності діяльності товариства;

Спеціалізація даного товариства, на сьогоднішній день, спрямована на розвиток компанії, залучення нових клієнтів та іноземних партнерів, збільшення об'ємів перевезення від яких товариство отримує найбільшу частину виручки.

За даними аналізу встановлено, що найприбутковішим роком за останні п'ять років був 2017 р. (сума чистого прибутку – 14104,9 млн.грн), а найгіршим роком - 2014р. (сума чистого прибутку складала 6306,4 млн.грн). Динаміка чистого прибутку з 2014 р. по 2017 р. іде на збільшення за рахунок розширення видів діяльності досліджуваного підприємства, а також збільшення попиту на послуги ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна». Разом з тим, з 2018 року, величина чистого прибутку підприємства почала зменшуватись, тому що збільшились витрати на оплату працівників, збільшилась плата за орендовані приміщення.

Аналізуючи показники діяльності ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС Україна » можна зробити висновок, що найбільшу частку у сукупних доходах підприємства складають саме чистий дохід від реалізації послуг.

Показники ліквідності підприємства є більшими від нормативного значення і тому ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТІКС УКРАЇНА» може розплатитися з

короткостроковими заборгованостями за рахунок найбільш ліквідних активів, якщо з якоїсь причини виникне необхідність їх погасити.

Показники фінансової стійкості є нормативним та стабільним. Це говорить про достатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства поступово зростає, це означає що з кожним роком підприємство отримує прибуток.

Необхідно відмітити, що за аналізований період на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» збільшилась дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги ( в 2014 році – 13842,5 млн. грн, а в 2018 році – 29920,8 млн. грн). Дана динаміка також свідчить про збільшення обсягів діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості стрімко зростає з 2016 року, що характеризує погашення клієнтами заборгованості перед підприємством.

Також Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки, що існуючий механізм розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах потребує впровадження нових підходів з урахуванням досвіду провідних зарубіжних компаній для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Проведене дослідження на підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА» дозволило виявити основні проблеми його функціонування: зниження продуктивності праці та мотивації в персоналу, збільшення рівня плинності кадрів, що пов'язано із неефективною системою моніторингу розвитку кадрового потенціалу.

На підприємстві ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА» наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо.

Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останній рік зросла. Це пов'язано із швидким розвитком компанії, збільшенням кількості клієнтів.

Продуктивність праці одного працівника зменшилась на 6,88%. На підприємстві виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плинність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає. Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте це вказує на наявність проблеми.

Проаналізувавши причини звільнення персоналу на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА», можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є невдоволення заробітною платою, а також недостатній рівень професійної підготовки.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%). Також очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць.

Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

В сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству успішне функціонування, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, в результаті чого підвищується економічна результативність персоналу.

Отже, узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що розроблена система моніторингу розвитку персоналу спрямована на забезпечення оптимального рівня якості управління персоналом. Підвищення результативності діяльності працівників управлінських посад залежить від удосконалення оцінки якості їх трудової діяльності. Тому впровадження комплексної оцінки якості розвитку персоналу на основі запропонованої збалансованої системи показників є

об'єктивною передумовою створення ефективної системи управління діяльністю підприємства.

Упровадження комплексу заходів щодо підвищення якості управління персоналом приводить до збільшення продуктивності праці, підвищує рівень інноваційної активності працівників, сприяє створенню здорового психологічного клімату в колективі. Усе це дозволяє забезпечити підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та сприяє зростанню економічних результатів діяльності підприємства.

Використання методів «assessment-центру» та «360 градусів» по суті сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетентностей.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС УКРАЇНА», призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

Таким чином, для того, щоб компанія розвивалася, необхідно розвивати її головний потенціал – співробітників, які в ньому працюють. Тільки висококваліфіковані співробітники зможуть вивести компанію на лідируючі позиції у своїй сфері, залишивши конкурентів далеко позаду.

Система навчання та розвитку персоналу допомагає формувати і підтримувати кадровий склад в організації у відмінному стані, що в свою чергу, підвищує професійний рівень працівників, формує у них сучасне мислення.

Ціль дослідження, що полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення системи навчання персоналу на підприємстві досягнуто. Вона була досягнута шляхом рішень конкретних задач, а саме, були вивчені теоретичні аспекти навчання персоналу, аналізована діяльність служби управління персоналом, розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаров А. О. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 282 с.
2. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. с. 73-75.
3. Бандурка О.М. Фінансова діяльність підприємства : підручник / О.М. Бандурка, М.Я. Коробов, П.Л. Орлов, К.Я. Петрова. – К.: Либідь, 2017. – 320 с.
4. Білик М. Д. Фінансовий аналіз [Текст] : навчальний посібник / М. Д. Білик, Павловська О. В. Притурен Н. М; – К.: КНЕУ, 2016. – 592 с. – ISBN 966 – 574 – 799 – 1.
5. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент [Текст] : навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 2 – е вид., виправ. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 532 с. – ISBN 966 – 364 – 140– 1.
6. Вісник Хмельницького національного університету 2016, № 2, Том 1-С. 33-34
7. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2016. - Вип. 16 (1). - С. 65-68.
8. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(1). - С. 80-82.
9. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві / Л. І. Гур'янова // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 85-88.

10. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників / Т. В. Колеснік // Право і Безпека. - 2015. - № 3. - С. 114-120.
11. Колот А. М. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2015. — 519 с.
12. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2016. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.
13. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників / Н. І. Котова, А. В. Нікуліна // Вісник економічної науки України. - 2014. - № 2. - С. 52-57.
14. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством— Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.
15. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.
16. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
17. Особливості управління персоналом в / О. М. Орлова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 11. - С. 117-120. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_11\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_11_28)
18. Охріменко О.О. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. –180 с.
19. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В. В. Польова. // Економіка. Управління. Інновації.

20. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил [Електронний ресурс] / Б. Л. Просянчук // Бізнес-навігатор. - 2015. - № 1. - С. 86-93.
21. Стратегічне управління якістю транспортних послуг залізниць / І. П. Федорко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 45. - С. 212-216.
22. Федорко І. П. Європейські орієнтири забезпечення якості транспортно-логістичних послуг / І. П. Федорко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2015. - Вип. 1. - С. 49-14. Федорко І. П.
23. Фінансова звітність ТОВ «КАТ КАРГО ЛОДЖІСТИКС Україна» за 2014-2018 роки.
24. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145
25. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу // Логістика. – 2016. – № 6. – С. 37–39.
26. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : [навч.-метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. –Львів : Львівська політехніка, 2014. – 195 с.
27. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О. А. Шаповал // Молодий вчений. - 2016. - № 4. - С. 220-223.
28. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку [Електронний ресурс] / Н. О. Шура, В. В. Швед // Агросвіт. - 2015. - № 8. - С. 64-69.