

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ГУТНІЦЬКОГО БОГДАНА ВІКТОРОВИЧА**

на тему: «ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА»

Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних

цінностей академічної доброчесності  Гутніцький Б.В.

Науковий керівник:
к. екон. наук, доц.
Максим Будяєв

Робота допущена до захисту в ЕК «_____» _____ 20__ р. протокол № _____

Зав. кафедри бізнес-
економіки та
підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність та поняття управління трудовими ресурсами підприємства.....	7
1.2 Роль та функції управління трудовими ресурсами в сучасних організаціях.....	14
1.3 Стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «РЕМ ТРАНС».....	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «РЕМ ТРАНС» та його ринку.....	30
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «РЕМ ТРАНС».....	35
2.3 Оцінка ефективності стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС».....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «РЕМ ТРАНС».....	60
3.1. Основні напрямки та світові тенденції з покращення ефективності стратегії управління трудовими ресурсами підприємства.....	60
3.2. Оцінка ефективності запропонованих шляхів покращення стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС».....	66
3.3. Передумови, ризики впровадження запропонованих заходів та основні заходи з мінімізації їх впливу.....	73
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі, яке визначається постійними змінами та конкурентним тиском, ефективне управління трудовими ресурсами є критично важливим фактором для успішності підприємства. Роздрібленість ринку, стрімке розвинуток технологій та зміни в споживацьких прагненнях споживачів створюють унікальні виклики для компаній.

Перш за все, необхідно визначити актуальність обраної теми в контексті конкурентоспроможності. Ринок транспортних послуг вимагає надзвичайної реактивності та гнучкості в управлінні трудовими ресурсами. Інноваційні підходи до підбору, розвитку та утримання персоналу можуть стати важливими конкурентними перевагами, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення клієнтів.

Другий аспект — це зміни в соціокультурному середовищі та очікування працівників. Сучасне покоління працівників цінує не лише фінансові стимули, а й можливості для самореалізації та професійного росту. Розробка стратегії управління трудовими ресурсами повинна враховувати ці аспекти, сприяючи розвитку командної роботи, навчанню та створенню сприятливого робочого середовища.

Третій важливий момент — це оптимізація робочих процесів. Впровадження сучасних методів управління персоналом, таких як системи електронного документообігу та програми для оцінки ефективності працівників, може значно полегшити управління трудовими ресурсами та знизити витрати підприємства.

Таким чином, обґрунтування стратегії забезпечення ефективності управління трудовими ресурсами для ТОВ «РЕМ ТРАНС» виходить за межі простого управлінського завдання. Це стає необхідністю для адаптації до вимог ринку, забезпечення задоволення потреб співробітників та впровадження інновацій для підтримки стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи. Дослідження теоретико-методичних аспектів управління трудовими ресурсами підприємства на прикладі ТОВ «РЕМ ТРАНС».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Розкрити сутність та поняття управління трудовими ресурсами підприємства;
- Визначити роль та функції управління трудовими ресурсами в сучасних організаціях;
- Визначити стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами;
- Розкрити загальну характеристику ТОВ «РЕМ ТРАНС» та його ринку;
- Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «РЕМ ТРАНС»;
- Провести оцінку ефективності стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС»
- Визначити основні напрямки та світові тенденції з покращення ефективності стратегії управління трудовими ресурсами підприємства;
- Провести оцінку ефективності запропонованих шляхів покращення стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС»;
- Визначити передумови, ризики впровадження запропонованих заходів та основні заходи з мінімізації їх впливу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів до побудови та підтримки системи управління трудовими ресурсами підприємства ТОВ «РЕМ ТРАНС».

Об'єктом дослідження є система управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано систему загальнонаукових та специфічних методів дослідження. Для теоретичних й методологічних узагальнень використовувались діалектичний та системний аналіз. Обробка даних здійснювалась з використанням засобів комп'ютерної техніки.

Теоретична, методична та практичне значущість отриманих результатів. Результати дослідження в галузі теоретико-методичних аспектів управління трудовими ресурсами підприємства сприятимуть розширенню наукового розуміння сутності та понять управління трудовими ресурсами, ролі та функцій управління трудовими ресурсами в організаціях, а також стратегічного підходу до цього процесу. Отримані результати можуть послужити основою для подальших досліджень у галузі трудового управління та розвитку стратегій управління персоналом.

Результати аналізу поточного стану та стратегій управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» надають методичний інструментарій для вдосконалення управлінських практик на підприємстві. Зокрема, вони можуть бути використані для розробки та впровадження оптимальних стратегій управління персоналом, а також для проведення фінансово-економічного аналізу з метою підвищення фінансової стійкості підприємства.

Розроблені висновки та рекомендації щодо шляхів покращення стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» мають безпосередню практичну цінність для управління підприємством. Вони можуть бути використані адміністрацією підприємства для оптимізації управління персоналом, впровадження стратегій, що підвищують ефективність роботи колективу та забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, отримані результати дослідження визначаються не лише теоретичною цінністю для розвитку наукового знання, а й конкретним внеском у методичний аспект управлінської практики, що робить їх важливим елементом для вирішення практичних завдань у сфері управління трудовими ресурсами підприємства.

Інформаційна база дослідження базою для написання дипломної роботи стали закони й нормативні документи, матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, матеріали з офіційних сайтів органів державної влади та матеріали з офіційного сайту підприємства у мережі Інтернет; наукові публікації з питань управління трудовими ресурсами.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, основної частини, висновків, а також списку використаних джерел. Повний обсяг курсової роботи становить 89 сторінок. У роботі присутні 17 таблиць та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та поняття управління трудовими ресурсами підприємства

Найактивнішою складовою населення є трудові ресурси, які включають в себе осіб працездатного віку (чоловіки від 16 до 60 років і жінки від 16 до 55 років), за винятком інвалідів I і II груп, а також підлітків і пенсіонерів, які знаходяться в активному трудовому процесі. Поняття «трудові ресурси» використовується для опису працездатного населення на різних рівнях - в масштабах країни, регіону, економічної галузі чи певної професійної групи [1].

Трудові ресурси в сучасному управлінському контексті означають сукупність людських потенцій та компетенцій, які використовуються в організації для досягнення стратегічних цілей. Це включає всіх працівників, які працюють в підприємстві чи організації, їхні навички, знання, досвід, таланти та інші аспекти, які вони вносять у діяльність підприємства.

Трудові ресурси можуть виробляти різну кількість продукції в різних умовах, впливаючи на соціально-економічний розвиток регіону. Можливості людей у сфері праці різняться в умовах різних виробничих відносин.

Ключову роль у складі трудових ресурсів відіграє працездатне населення в працездатному віці. Це охоплює людей, здатних брати участь в трудовому процесі з психофізіологічною здатністю. Працездатне населення поділяється на економічно активну та економічно неактивну, а це співвідношення залежить від соціальних, економічних, політичних і демографічних умов [2].

Людей із відповідними знаннями, професійною підготовкою і навичками до праці можна назвати «трудовим капіталом» або «людським капіталом».

Економічно активне населення включає працездатних і виробляє робочу силу для виробництва товарів та послуг. До цієї категорії входять працевлаштовані особи та безробітні.

Економічно неактивне населення включає тих, хто зайнятий в домашньому господарстві, учнів і студентів, а також тих, хто не шукає роботу або не бажає працювати, включаючи студентів та пенсіонерів.

В економічній літературі існує різноманіття підходів до класифікації ресурсів, серед яких основні — марксистський та ринковий, і обидва ці підходи приділяють особливу увагу трудовим ресурсам.

О. Петрос вказує на те, що вдосконалення управління трудовими ресурсами є ключовим завданням науки і практики державного управління, а його вирішення потребує належного науково-методичного обґрунтування.

Л.О. Григор'єва зауважує, що вітчизняна економічна література, яка колись ґрунтувалася на марксистській теорії, вивчала трудові ресурси через аналіз соціально-економічних форм праці, її нормування та роль людини як головного виробничого фактору суспільства [3].

Чисельність та динаміка трудових ресурсів впливають на розвиток виробництва та економіки, і ці ресурси охоплюють населення працездатного віку, визначеного законодавством.

М. Жук розглядає категорію «трудова ресурси» як сукупність осіб працездатного віку (жінки від 16 до 55, чоловіки від 16 до 60 років), які можуть брати участь у виробництві товарів та послуг. В цей перелік включені і ті, хто зайнятий в суспільному виробництві, і ті, хто має певний вік, але не зайнятий, а також виключені певні категорії осіб.

О.І. Чалий, А.В. Лобза розглядають «трудова ресурси» як усіх громадян, які мають можливість брати участь в робочому процесі, незалежно від їх поточного стану.

Хоча вчені різні у підходах до трудових ресурсів, усі вони визнають їх як потенціал живої сили суспільства, який визначається на певний момент часу. Це тлумачення базується на ідеї, що «праця» є ключовим фактором виробництва, що залишається актуальним, незважаючи на відмінності у підходах [4].

Відповідно до періодизації, запропонованої Є.А. Климовим та А.К. Марковою, існує кілька етапів у розвитку людини як суб'єкта праці:

1. Етап від народження до 3 років, який включає освоєння функцій сприйняття, руху, мови, а також базових правил поведінки і моральних оцінок, необхідних для подальшого розвитку та включення людини в трудовий процес.

2. Етап від 3 до 6-8 років, коли відбувається усвідомлення "основних смислів" людської діяльності та ознайомлення з конкретними професіями.

3. Етап від 6-8 до 11-12 років, під час якого активно розвиваються функції самоконтролю, самоаналізу та здатності планувати власну діяльність.

4. Етап від 11-12 до 14-18 років, що включає свідоме і відповідальне планування та вибір професійного шляху.

5. Етап від 14-18 до 17-27 років, пов'язаний із професійною підготовкою.

6. Етап професійної реалізації, що означає етап трудової діяльності.

7. Етап спаду, зниження професійної і соціальної активності [5].

О.С. Чмелева підкреслює, що управління ефективним використанням трудових ресурсів націлене на вирішення довгострокових завдань щодо підвищення економічної та соціальної ефективності підприємства, підтримки його балансу з оточуючим середовищем.

Головні принципи сучасної системи управління трудовими ресурсами включають:

- мотиваційне заохочення працівників та справедливу оплату праці;
- ефективне розміщення трудових ресурсів;
- можливість кар'єрного росту;
- підвищення кваліфікації, навчання та перепідготовка;
- особистий інтерес працівника у результаті його праці.

Р.Н. Юсупов вбачає, що управління трудовими ресурсами є однією з ключових сфер діяльності будь-якої організації, яка здатна багаторазово підвищити ефективність заходів та розглядає це управління як поняття, що охоплює широкий спектр від економіко-статистичного до філософсько-психологічного [6].

Підсумовуючи, у таблиці 1.1 представлено основні визначення поняття «трудові ресурси».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «трудові ресурси»

Автор	Визначення трудових ресурсів
О. Петрос	Сукупність осіб працездатного віку, які мають необхідні фізичні та духовні здібності, загальноосвітні і професійні знання для роботи в народному господарстві.
Л.О. Григор'єва	Сукупність осіб працездатного віку, які можуть брати участь у виробництві товарів та послуг.
М. Жук	Сукупність осіб працездатного віку, які мають можливість брати участь в робочому процесі.
О.І. Чалий, А.В. Лобза	Сукупність громадян, які мають можливість брати участь в робочому процесі, незалежно від їх поточного стану.
Є.А. Климів, А.К. Маркова	Етапи розвитку людини як суб'єкта праці: від народження до 3 років, від 3 до 6-8 років, від 6-8 до 11-12 років, від 11-12 до 14-18 років, від 14-18 до 17-27 років, від 17-27 до 60 років, від 60 років і старше.
О.С. Чмелева	Сукупність осіб, які мають необхідні фізичні та духовні здібності, загальноосвітні і професійні знання для роботи в народному господарстві, а також мотивацію до праці.
Р.Н. Юсупов	Сукупність осіб, які мають необхідні фізичні та духовні здібності, загальноосвітні і професійні знання для роботи в народному господарстві, а також здатність до розвитку і самореалізації.

Джерело: складено автором на основі [6]

На основі проведеного аналізу можна визначити власне поняття трудових ресурсів.

Трудові ресурси - це сукупність осіб, які мають потенціал для продуктивної праці, що включає фізичні, духовні, освітні та професійні якості.

Це визначення включає в себе всі основні аспекти трудових ресурсів, які були виділені в таблиці. Воно підкреслює, що трудові ресурси - це не просто сукупність осіб працездатного віку, а також особи, які мають необхідні для праці здібності та знання.

Отже, розглянуті аспекти трудових ресурсів та їх управління в економічному та організаційному контексті виявляються ключовими для розуміння сутності праці та впливу людського фактора на ефективність діяльності організацій.

Згідно з різноманітністю підходів до класифікації ресурсів, особливе значення відводиться трудовим ресурсам як головному чиннику виробництва та розвитку економіки. Відзначається, що різні вчені мають різні підходи до трактування терміну «трудові ресурси», але загальна узгодженість полягає у розгляді праці як ключового елементу виробництва.

Періодизація розвитку людини як суб'єкта праці, яку запропонували Є.А.Климов та А.К.Маркова, дозволяє визначити ключові етапи в її трудовій кар'єрі, розпочинаючи від найранніших дитячих стадій і закінчуючи етапом спаду і зниження активності.

Також треба зауважити на те, що керування будь-якою організацією є однією з ключових та складних складових у сучасній теорії та практиці управління. Тому важливо, щоб керівники на всіх рівнях не лише виконували свої функціональні обов'язки, але також розуміли методи та стратегії управління людськими ресурсами. При виконанні цих завдань важливо правильно оцінювати потенціал людських ресурсів, зберігати, підтримувати та розвивати їх. Це стане основою для ефективного управління трудовими ресурсами організації.

Управління трудовими ресурсами в господарстві визначається необхідністю збільшення залежності від якості та ефективності використання робочої сили, а також врахуванням мотиваційних аспектів працівників.

Отже, управління трудовими ресурсами - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепції та стратегії кадрової політики, а також використання методів управління людськими ресурсами. Це включає систематично організоване вплив через взаємопов'язані організаційні, економічні і соціальні заходи з метою створення умов для нормального соціального розвитку та максимізації потенціалу робочої сили на рівні організації.

Крім того, у сучасному світі, де технологічний прогрес та глобалізація змінюють умови праці, управління трудовими ресурсами повинно враховувати нові виклики. Виникає необхідність адаптації стратегій управління до швидко

змінюючогося економічного та технологічного середовища. Керівники повинні бути готові до впровадження інноваційних методів управління трудовими ресурсами, щоб забезпечити конкурентоспроможність своєї організації на ринку праці.

Управління трудовими ресурсами є однією з найскладніших сфер менеджменту в організації, оскільки вона включає в себе взаємодію соціальних, економічних, виробничих та інших інтересів ключових суб'єктів, представлених в організації: керівників і найманих працівників (трудових ресурсів).

Трудові ресурси представляють собою основний штат працівників організації, які виконують виробничо-господарські та управлінські функції. Вони характеризуються кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість трудових ресурсів визначається характером, обсягом та складністю виконуваних завдань.

В теорії управління трудовими ресурсами існують різні підходи до класифікації цих ресурсів залежно від виконуваних функцій. Одна з таких класифікацій передбачає поділ трудових ресурсів на дві основні категорії: управлінські та виробничі.

Управлінські трудові ресурси охоплюють працівників, чиє трудове зусилля спрямовані на виконання конкретних управлінських функцій. Серед них відзначаються лінійні та функціональні керівники, а також спеціалісти. Управлінські кадри займаються переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники поділяються на три категорії: низьку, середню і високу ланку [13].

Крім цього, важливо розглянути основні теорії щодо управління трудовими ресурсами.

Теорія людських відносин:

Теорія людських відносин виникла в 1920-1930-х роках як відповідь на теорію класичного управління. Головною ідеєю цієї теорії є визнання важливості соціальних відносин у робочому середовищі та впливу групової

динаміки на продуктивність. Вона підкреслює важливість задоволення працівників, комунікації та розвитку команд.

Теорія Х та Теорія Y:

Сформульовані Дугласом МакГрегором, ці теорії стосуються підходів до мотивації працівників. Теорія Х вважає, що люди узагалі не люблять працювати і вони шукають уникнення відповідальностей, тоді як Теорія Y стверджує, що працівники можуть виявляти творчий потенціал та самоменеджмент, якщо створити сприятливі умови.

Теорія ресурсів організації:

Згідно з цією теорією, людські ресурси розглядаються як ключовий фактор для досягнення конкурентних переваг. Вона підкреслює, що організація може використовувати свої людські ресурси як стратегічний інструмент для досягнення своїх цілей.

Теорія контингентного управління:

Ця теорія стверджує, що немає універсального методу управління, і ефективність залежить від контексту чи обставин. Методи управління повинні бути адаптованими до особливостей організації та її зовнішнього середовища.

Теорія соціотехнічних систем:

Ця теорія визначає важливість взаємодії між технічними та соціальними системами в організації. Зацікавленість у взаємодії та комунікації між працівниками та технічними аспектами роботи призводить до підвищення продуктивності та задоволення працівників.

Ці теорії надають базу для розуміння принципів управління трудовими ресурсами та допомагають розробляти стратегії, спрямовані на покращення продуктивності та задоволення працівників у сучасних організаціях.

Важливим аспектом управління трудовими ресурсами є також розробка ефективних систем компенсації та стимулювання працівників. Правильно спроектовані програми компенсації не лише забезпечують справедливую оплату праці, але й стимулюють високий рівень продуктивності та підвищують рівень

задоволення працівників. Керівники повинні уміло впроваджувати такі системи, щоб привертати та утримувати висококваліфікованих співробітників.

Нарешті, важливо визначити роль та внесок кожного працівника в досягнення стратегічних цілей організації. Це допомагає ефективно розподіляти завдання, розвивати індивідуальні потенціали та формувати внутрішню командну культуру. Взаємодія між керівництвом та персоналом є ключовим елементом успішного управління трудовими ресурсами, що призводить до стійкого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Сучасна система управління трудовими ресурсами включає в себе комплекс принципів, які спрямовані на підвищення мотивації працівників, ефективне використання ресурсів, забезпечення можливостей для кар'єрного росту та навчання.

Загальний висновок полягає в тому, що трудові ресурси є критичним елементом суспільства та економіки, а їх ефективне управління визначає успішність функціонування організацій та розвиток національних господарств [7].

1.2 Роль та функції управління трудовими ресурсами в сучасних організаціях

Управління трудовими ресурсами в сучасних організаціях відіграє важливу та стратегічну роль, сприяючи досягненню цілей та успішному функціонуванню компаній.

Ефективне управління трудовими ресурсами в сучасних організаціях є ключовим фактором успіху. Це складний процес, що охоплює різноманітні аспекти від планування та набору персоналу до мотивації та захисту трудових прав працівників. У таблиці 1.2 визначено основні функції управління трудовими ресурсами та їх ролі [8].

Таблиця 1.2

Роль та функції управління трудовими ресурсами в сучасних організаціях

Функція управління трудовими ресурсами	Роль
Планування трудових ресурсів	Забезпечує організацію необхідними працівниками в необхідній кількості, з необхідними кваліфікаційними характеристиками та досвідом роботи
Набір персоналу	Забезпечує організацію необхідними працівниками шляхом їхнього пошуку, відбору та найму
Організація праці	Створює умови для ефективної праці працівників, забезпечуючи їх необхідними ресурсами, інформацією та інструментами
Оцінка персоналу	Визначає рівень професійної компетентності, особистих якостей та трудового потенціалу працівників
Розвиток персоналу	Сприяє підвищенню професійної компетентності, особистих якостей та трудового потенціалу працівників
Мотивація персоналу	Сприяє активізації трудової діяльності працівників, підвищенню їхньої продуктивності праці та ефективності роботи організації
Захист трудових прав працівників	Забезпечує дотримання законів та інших нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини

Джерело: складено автором на основі [8]

Представлена таблиця висвітлює різноманітні аспекти та функції управління трудовими ресурсами, які в сукупності спрямовані на створення ефективного та продуктивного робочого середовища. В умовах сучасного бізнесу, де конкуренція надзвичайно висока, правильне управління персоналом визначає конкурентоспроможність організації.

Планування трудових ресурсів виявляється ключовим етапом, оскільки недостатня або зайвелика кількість працівників може негативно вплинути на ефективність діяльності. Однак, лише правильний набір персоналу не є достатнім. Важливо забезпечити організацію праці, створюючи для працівників сприятливі умови та надаючи необхідні ресурси.

Оцінка та розвиток персоналу визначають готовність працівників до викликів і забезпечують неперервний розвиток компетентностей. При цьому мотивація персоналу виявляється критичною для підтримання високого рівня енергії та ініціативи в колективі.

Найважливішим аспектом є також захист трудових прав працівників, який не тільки сприяє стабільності трудових відносин, але й підтримує репутацію організації в очах працівників та громадськості.

У цілому, синергія виконуваних функцій забезпечує гармонійне функціонування організації та підвищує її здатність до адаптації та розвитку. Вірно налаштоване управління трудовими ресурсами стає важливою основою для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі [8].

Управління трудовими ресурсами має бути вирішально орієнтованим на тенденції та стратегічні плани розвитку організації, спрямовані на досягнення її ключових цілей. Основні завдання управління трудовими ресурсами включають у себе вдосконалення:

- кадрової політики;
- ефективного використання та розвитку людських ресурсів;
- вибору та реалізації оптимального стилю управління трудовими ресурсами;
- організації горизонтальної координації та співпраці;
- поліпшення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень працівників;
- систем стимулювання та мотивації [9].

Крім того, важливим завданням управління трудовими ресурсами є забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким критеріям, як:

- достатня кількість ресурсів;
- їхнє своєчасне наявність;
- відповідна кваліфікація;
- розташування в належному місці.

Управління трудовими ресурсами в організації ґрунтується на принципах, що визначають об'єктивні правила управлінської поведінки та впливають із конкретних потреб об'єкта управління. До цих принципів відносяться:

науковість, системність, економічність, ієрархічність, перспективність та прогресивність (табл. 1.3) [10].

Таблиця 1.3

Принципи управління трудовими ресурсами організації

Принципи	Зміст
1. Науковості	Передбачає більш повне пізнання і використання практики управління об'єктивно діючих економічних законів, що повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і підлеглих працівників.
2. Системності	Передбачає, що при формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп, завдань і рішень.
3. Економічності	Передбачає ефективну й економічну організацію системи управління трудовими ресурсами.
4. Ієрархічності та зворотного зв'язку	У будь-яких вертикальних зрізах системи управління трудовими ресурсами повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку.
5. Узгодженості	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з цілями організації та синхронізовані у часі.
6. Перспективності та прогресивності	При формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.

Джерело: складено автором на основі [10]

У цьому контексті особливе значення набуває розуміння та впровадження принципів управління трудовими ресурсами, які визначають стратегічний напрямок та оптимальний підхід до використання людського потенціалу [10].

Загальна концепція управління трудовими ресурсами конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу, де управління трудовими ресурсами організації представляє собою гнучку та обґрунтовану стратегічну політику. Ця політика реалізується через стратегічні та оперативні системи управління. Зазвичай, кадрова політика розглядається після проведення структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів.

Структурний аналіз трудових ресурсів ґрунтується на оцінці рівня кваліфікації, вікового складу, тривалості трудового стажу, співвідношення чоловіків і жінок, які працюють в організації.

В цілому, ці принципи стають основоположними принципами для ефективного управління трудовими ресурсами в сучасній організації. Вони формують стратегічний фундамент для розуміння та впровадження оптимальних практик у сфері управління персоналом, забезпечуючи організації можливість пристосовуватися до змін і досягати стійкого успіху в умовах постійної динаміки [11].

Система управління трудовими ресурсами включає два основних блоки: організаційний та функціональний. До організаційного блоку відноситься:

- Формування трудових ресурсів, що включає прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу, а також укладання договорів і контрактів.
- Стабілізація трудових ресурсів, що передбачає формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці. Це спрямовано на визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і прийняття рішень щодо закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний аспект пов'язаний із ефективним використанням трудових ресурсів, включаючи професійно-кваліфікаційне та посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), формування постійного персоналу та робочих місць, а також покращення морально-психологічного клімату в колективі [12].

Важливо відзначити, що управління трудовими ресурсами є складовою управлінського процесу в організації. Його складність обумовлена тим, що люди, відрізняючись від інших ресурсів, вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів проявляється у тому, що, по-перше, люди обладнані інтелектом, та їх реакція на управління є емоційною та обдуманною, а не механічною, що підкреслює взаємний та двосторонній характер взаємодій; по-друге, люди постійно розвиваються та удосконалюють свої навички; по-третє, відносини ґрунтуються на довгостроковій основі, оскільки трудове життя

людини може тривати протягом 30-50 років; і, нарешті, люди приходять в організацію свідомо, з визначеними цілями та мотивацією.

Сутність управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні досягнення організаційних цілей через формування персоналу з відповідною компетенцією.

У висновку можна визначити, що ефективне управління трудовими ресурсами є визначальним фактором успіху будь-якої організації. Принципи управління, представлені в таблиці, виступають важливими орієнтирами для створення стратегій, що дозволяють досягти максимальної продуктивності та ефективності в управлінні персоналом [13].

Кадрова політика, яка визначається науковим обґрунтуванням потреб, розробкою оптимальних систем та нормативно-правовим забезпеченням, виявляється ключовим інструментом управління трудовими ресурсами. Це включає в себе не лише формування, розподіл і стабілізацію трудових ресурсів, але й забезпечення психологічної та професійної підтримки працівників.

Поділ на організаційний та функціональний блоки системи управління трудовими ресурсами дозволяє здійснювати комплексний підхід до формування та управління персоналом. Врахування специфіки людських ресурсів, таких як інтелект, емоційна реакція та постійний розвиток, визначає необхідність індивідуалізованого підходу та розробки стратегій, орієнтованих на довгостроковий успіх організації.

Управління трудовими ресурсами виступає як важлива складова стратегічного управління, спрямованого на досягнення цілей організації через відповідне формування та управління її персоналом. Це вимагає постійного вдосконалення підходів та застосування сучасних методів управління, щоб забезпечити адаптивність організації до змін у бізнес-середовищі та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності [13].

Крім цього, система управління трудовими ресурсами є однією з найважливіших систем управління на підприємстві. Вона відповідає за планування, організацію, управління та контроль за використанням трудових

ресурсів. Для ефективного виконання своїх функцій СУТР повинна взаємодіяти з іншими системами управління підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Взаємодія системи управління трудовими ресурсами

Система управління	Взаємодія з системою управління трудовими ресурсами
Система управління виробництвом	Надає інформацію про потреби в трудових ресурсах за кваліфікацією, кількістю та часом.
Система управління фінансами	Надає інформацію про витрати на оплату праці, соціальне забезпечення та інші витрати, пов'язані з персоналом.
Система управління маркетингом	Надає інформацію про потреби в персоналі для роботи з клієнтами та просування продукції.
Система управління персоналом	Надає інформацію про працівників, їхні навички, досвід та потенціал.
Система управління інформацією	Надає інформацію про працівників, їхні знання та навички, а також про результати їхньої роботи.

Джерело: складено автором на основі [13]

Таблиця 1.4 надає важливий огляд взаємодії системи управління трудовими ресурсами з іншими ключовими системами в організації. Виявлено, що система управління виробництвом взаємодіє з управлінням трудовими ресурсами, надаючи важливу інформацію про потреби в робочій силі за різними параметрами. Система управління фінансами вносить свій вклад, деталізуючи витрати на оплату праці та інші аспекти, пов'язані з персоналом. Управління маркетингом визначає потреби в персоналі для взаємодії з клієнтами та рекламування продукції. Система управління персоналом інтегрує дані про працівників, їх кваліфікацію та потенціал. Управління інформацією забезпечує повну картину знань та навичок працівників, сприяючи ефективному управлінню трудовими ресурсами. Взагалі, ця взаємодія систем підкреслює важливість інтеграції та обміну інформацією між різними частинами організації для досягнення оптимального управління трудовими ресурсами та загальної ефективності підприємства [13].

Таким чином, взаємодія системи управління трудовими ресурсами з іншими системами управління підприємства дозволяє забезпечити ефективне використання трудових ресурсів.

1.3 Стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами

Управління трудовими ресурсами володіє характеристиками системності та завершеності, що ґрунтуються на комплексному вирішенні проблем і їх регенерації. Системний підхід передбачає урахування взаємозв'язків між різними аспектами проблеми для досягнення остаточних цілей, визначення шляхів їх вирішення та створення відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Система управління - це систематизований набір взаємопов'язаних елементів, які мають функціональні цілі, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система управління трудовими ресурсами є відкритою системою з входами та виходами, що піддається впливу зовнішніх чинників і впливає на розвиток організації та її менеджмент в цілому [14]. Системний підхід означає, що система управління трудовими ресурсами є динамічною і розвивається, тому її слід модернізувати відповідно до впливу зовнішнього середовища, такого як зміна функцій управління чи трансформація змісту діяльності організації. Відповідно система управління трудовими ресурсами організації включає в себе визначення цілей, функцій, організаційної структури управління людськими ресурсами, а також вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків між керівниками та фахівцями під час обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Управління трудовими ресурсами представляє собою значущий та неперервний процес у кожній організації. Неможливо вважати виконання списку завдань чи операцій в сфері управління кадрами достатнім. Управління трудовими ресурсами у будь-якій організації повинно відбуватися постійно, незважаючи на те, що окремі його заходи, спрямовані на реалізацію конкретних елементів управління трудовими ресурсами, можуть виступати послідовно як самостійні [15].

Виробничі трудові ресурси включають виконавців, які втілюють рішення керівників і прямо реалізують плани організації, працюючи над наданням послуг.

Система організаційно закріплює певні функції для структурних одиниць та працівників, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Управління трудовими ресурсами організації досягається через взаємодію між керуючою та керованою системами.

Керуюча система (суб'єкт) включає органи управління та управлінських працівників із визначеними масштабами діяльності, компетенцією та функціональністю. Ця система може змінюватися під впливом організуючих та дезорганізуючих факторів. Лінійні керівники, які розробляють економічні та організаційні заходи з відтворення та використання трудових ресурсів, зазвичай є складовою керуючої системи [16].

Керована система (об'єкт) є соціально-економічною системою, яка визначає відносини щодо процесу відтворення та використання трудових ресурсів.

Управління трудовими ресурсами організації представляє собою комплексну систему, яка включає напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основні напрями цієї роботи охоплюють набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінку діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що надає можливість коригувати його поведінку [17].

Незважаючи на різноманітність організацій у сучасному суспільстві та різні види їх діяльності, управління людськими ресурсами вирішує загальні завдання, незалежно від їхньої специфіки. Ці завдання включають:

- Набір необхідної кількості працівників, залежно від характеру та умов роботи організації.
- Навчання працівників для пояснення завдань та розвитку їхніх навичок та вмінь відповідно до потреб.

- Оцінка діяльності кожного працівника за допомогою різноманітних форм оцінки.
- Винагородження працівників за їхній внесок, компенсуючи витрати часу, енергії та інтелекту, витрачені на досягнення цілей [17].

Отже, для успішного розвитку організації важливо управляти набором, навчанням, оцінкою та винагородами персоналу. Це передбачає постійне вдосконалення методів, процедур і програм для управління цими процесами. У цій сукупності методи, процедури та програми формують систему управління трудовими ресурсами.

Важливо відзначити, що головними елементами цієї системи є люди, які одночасно виступають як об'єкт і суб'єкт управління. Ця спроможність людських ресурсів виступати об'єктом і суб'єктом управління є ключовою характеристикою управління.

Отже, соціально-економічна система представляє собою взаємодію керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів.

Управління трудовими ресурсами організації включає комплекс взаємопов'язаних підсистем (елементів). Підсистема – це частина системи, яка виділена за функціональними елементами або організаційними ознаками. Кожна підсистема працює автономно, але спрямована на досягнення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру з численними напрямками діяльності. Розміри і розгалуженість системи управління трудовими ресурсами залежать від розмірів та ступеня ієрархічності управління в конкретній організації [18].

У невеликих організаціях вищий орган управління, як правило, виконує всі функції системи управління трудовими ресурсами, підпорядковуючи себе функціональним виконавцям. У плоских структурах організацій система управління трудовими ресурсами функціонує у вигляді функціональних

комірок, створених при кожному відокремленому виробничому підрозділі. В ієрархічних організаціях структура системи управління трудовими ресурсами формується відповідно до її побудови, а функціонування, спрямованість та результативність окремих ланок загальної служби управління трудовими ресурсами відповідають їхньому рівню в ієрархії організації (рис.1.1) [19].



Рисунок 1.1. Система управління трудовими ресурсами в організації зі складною ієрархічною побудовою

Джерело: складено автором на основі [19]

Отже, в організаціях з складною ієрархічною структурою управління обробка трудових ресурсів є роздільною та відмежованою між різними рівнями управління. Організація повсякденної роботи з трудовими ресурсами зосереджена на низовому рівні управління. Загальні види діяльності, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами на цьому рівні, відомі як управління трудовими ресурсами. Це охоплює відбір та прийом на роботу кандидатів, їхню професійну орієнтацію та адаптацію, облік персоналу, визначення і регулювання обов'язків працівників, використання систем оплати та стимулювання праці, а також управління кар'єрою працівників тощо.

На даному рівні управління проводиться оперативна робота з трудовими ресурсами, така як розподіл працівників за різними ділянками, їх переміщення у зв'язку з виробничою необхідністю, розробка графіків роботи і відпусток, контроль та облік виконаних робіт, стимулювання (або дестимулювання) працівників тощо [19].

Таким чином, система управління трудовими ресурсами є комплексною системою, де реалізуються всі функції управління трудовими ресурсами.

У таблиці 1.5 надає огляд основних сутностей, які формують основу ефективного управління персоналом. Кожен елемент відображає конкретну сферу взаємодії з кадровим потенціалом підприємства, починаючи від планування і закінчуючи контролем. Розглядаючи ці аспекти, організація забезпечує оптимальну роботу свого персоналу та підтримує стабільний розвиток.

У таблиці 1.5 представлено основні елементи управління персоналом.

Таблиця 1.5

Основні елементи управління персоналом

Елемент	Сутність
Планування	Розробка кадрової політики, прогнозування потреб у персоналі, планування набору, розстановки та ротації кадрів
Організація	Створення та вдосконалення організаційної структури, розробка та впровадження систем і процедур управління персоналом, створення сприятливого соціально-психологічного клімату
Мотивація	Стимулювання працівників до високоефективної праці, створення умов для розвитку їхніх професійних і особистісних якостей
Контроль	Вимірювання результатів праці працівників, оцінка ефективності системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [19]

З таблиці видно, що кожен з елементів управління персоналом має свою унікальну сутність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації. Планування включає в себе розробку кадрової політики та прогнозування потреб у персоналі, що є важливим етапом для забезпечення відповідності кількості та якості робочої сили потребам підприємства.

Організація визначається створенням ефективної організаційної структури та впровадженням систем управління персоналом. Створення

сприятливого соціально-психологічного клімату сприяє підвищенню задоволеності працівників та підтримує їхню високу продуктивність.

Мотивація зорієнтована на стимулювання працівників та розвиток їхніх професійних і особистісних якостей. Це сприяє не лише високій ефективності працівників, але й їхньому довгостроковому залученню та розвитку в організації.

Контроль, з свого боку, визначається вимірюванням результатів праці та оцінкою ефективності системи управління персоналом. Цей елемент необхідний для постійного вдосконалення процесів та досягнення стратегічних цілей організації.

Узагальнюючи, ефективне управління персоналом включає в себе взаємодію всіх цих елементів, які спільно спрямовані на досягнення успіху та стабільності підприємства [19].

У системі управління трудовими ресурсами в складній ієрархічній організації розрізняють дві підсистеми: лінійне управління та функціональне управління.

Лінійне управління трудовими ресурсами в організації відбувається через організацію та регулювання діяльності соціально-спрямованих функціональних підрозділів, таких як відділи (управління) кадрів, праці та заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці, та юридичної служби. Ці функціональні підрозділи представлені відповідними управлінськими виконавцями.

Сумісно, ці управлінські підрозділи формують структуру підсистеми функціонального управління трудовими ресурсами в кожній конкретній організації.

Підсистема функціонального управління складається з функціональних підрозділів в організаційній структурі, які виконують відповідні завдання. Великі організації можуть мати відповідальний управлінський підрозділ, групу споріднених підрозділів, колектив управлінських працівників або навіть окремого функціонального виконавця для кожного підрозділу, в залежності від

відповідних функцій управління трудовими ресурсами, прийнятих в даній організації [20].

До компонентів системи управління трудовими ресурсами в організаціях такого типу відносяться:

1. Підсистема загального та лінійного керівництва, яка забезпечує управління організацією в цілому та керівництво окремими функціональними та виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, а також їхні заступники.
2. Підсистема планування та маркетингу трудових ресурсів, яка здійснює такі функції, як розробка кадрової політики та стратегії управління трудовими ресурсами, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування та прогнозування потреби в трудових ресурсах, організація рекламних заходів, підтримка зв'язків з зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами.
3. Підсистема управління та обліку трудових ресурсів, яка відповідає за організацію найму трудових ресурсів та співбесід, проведення оцінок, відбору і прийому працівників, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень трудових ресурсів, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання цих ресурсів, а також управління зайнятістю та діловодне забезпечення системи управління трудовими ресурсами.
4. Підсистема забезпечення нормальних умов праці, яка виконує функції з дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища, а також воєнізовану охорону організації та окремих посадових осіб.
5. Підсистема управління розвитком трудових ресурсів, яка забезпечує навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а також введення в посаду.
6. Підсистема адаптації нових працівників, оцінки кандидатів на вакантні посади, періодичної оцінки кадрів, керівництва раціоналізаторською та

винахідницькою діяльністю, впровадження ділової кар'єри та службово-професійного росту, а також управління кадровим резервом;

7. Підсистема управління мотивацією поведінки трудових ресурсів, що відповідає за управління мотивацією трудової поведінки, нормування та тарифікацію трудового процесу, розробку систем оплати праці, впровадження форм участі трудових ресурсів у прибутках і капіталі, а також застосування морального заохочення персоналу та нормативно-методичне забезпечення системи управління трудовими ресурсами;
8. Підсистема управління соціальним розвитком, яка організовує громадське харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвиток культури й фізичного виховання, охорону здоров'я і відпочинок, надання дитячих послуг, управління соціальними конфліктами і стресами, організацію продажу продуктів харчування і товарів народного споживання, а також соціальне страхування;
9. Підсистема розвитку організаційної структури управління, яка проводить аналіз наявної організаційної структури управління, розробляє нову організаційну структуру, створює штатний розклад і реалізує рекомендації щодо розвитку стилю і методів керівництва;
10. Підсистема правового забезпечення системи управління трудовими ресурсами, яка вирішує правові питання трудових відносин, узгоджує розпорядницькі та інші документи з управління трудовими ресурсами, консультує з питань юридичної сфери;
11. Підсистема інформаційного забезпечення системи управління трудовими ресурсами, що веде облік і статистику трудових ресурсів, забезпечує інформаційне і технічне забезпечення системи управління трудовими ресурсами, та постачає трудові ресурси науково-технічною інформацією [20].

В залежності від розміру організації склад підсистеми може змінюватися: у невеликих організаціях функції кількох підсистем можуть об'єднуватися в одну, тоді як у великих кожен підрозділ виконує функції окремої підсистеми.

Таким чином, можна зазначити, що в будь-якій організації існує система управління трудовими ресурсами, де трудові ресурси відіграють важливу роль. З одного боку, вони формують організацію, а з іншого – є ключовим ресурсом для досягнення цілей. З точки зору управління трудовими ресурсами слід розглядати як сферу управління, пов'язану із специфікою об'єкта – людини. Ступінь розгалуженості і складності системи управління трудовими ресурсами визначається розмірами і ієрархією організації, а також загальною стратегією її розвитку.

Отже, система управління трудовими ресурсами в організації виявляється складною структурою, що об'єднує кілька взаємопов'язаних підсистем: лінійного та функціонального управліннь. Управління трудовими ресурсами включає в себе різноманітні аспекти, такі як набір та відбір персоналу, навчання, оцінка діяльності, винагороди, а також адаптація та розвиток працівників [18].

Розмір та ієрархічна структура організації визначають рівень розгалуженості та складність системи управління трудовими ресурсами. У малих організаціях функції кількох підсистем можуть бути об'єднані, тоді як у великих кожна підсистема виконується окремими підрозділами.

Важливо враховувати, що люди виступають як об'єкт і суб'єкт управління трудовими ресурсами, і ця особливість визначає специфіку управління в цій області. Здатність ефективно управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами та іншими аспектами персоналу стає важливим фактором успішного розвитку будь-якої організації.

Таким чином, система управління трудовими ресурсами є ключовим елементом в організації, яка визначає її ефективність та конкурентоспроможність на ринку праці [19].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «РЕМ ТРАНС»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «РЕМ ТРАНС» та його ринку

Компанія «Рем Транс» — це українська транспортно-експедиційна компанія, яка надає послуги зберігання вантажів, транспортування та митного оформлення. Компанія була заснована в 2000 році та має досвід роботи на ринку понад 20 років.

Основні напрямки діяльності компанії:

- Зберігання вантажів на комерційному та митному складах
- Транспортно-експедиційні послуги
- Митно-брокерські послуги

Компанія має власні складські приміщення загальною площею понад 10 000 квадратних метрів, розташовані в Києві та Одесі. Склади оснащені сучасним обладнанням, що дозволяє зберігати вантажі в належних умовах та забезпечити їхню безпеку [21].

Компанія має власний автопарк, який складається з понад 100 вантажних автомобілів різної вантажопідйомності. Це дозволяє компанії швидко та ефективно доставляти вантажі в будь-яку точку України та світу.

Компанія має ліцензію на здійснення митного оформлення вантажів. Це дозволяє компанії надавати клієнтам повний спектр послуг, пов'язаних з митним оформленням, включаючи підготовку документів, оплату митних платежів та контроль за доставкою вантажів до місця призначення.

Компанія «Ремтранс» прагне до створення довгострокових відносин з клієнтами. Для цього компанія пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта, а також гарантує прозоре ведення бізнесу та високу якість послуг.

Модель підприємництва фірми «РЕМ ТРАНС» базується на наданні комплексу логістичних послуг, які включають зберігання вантажів, транспортування та митне оформлення. Фірма пропонує своїм клієнтам широкий спектр послуг, що дозволяє їм оптимізувати свій бізнес-процес та заощадити час та ресурси [21].

Модель підприємництва «РЕМ ТРАНС» можна охарактеризувати наступними ключовими моментами:

1. Глибоке розуміння потреб клієнтів. Фірма постійно вивчає потреби своїх клієнтів та адаптує свої послуги відповідно до цих потреб. Це дозволяє компанії запропонувати своїм клієнтам рішення, які найкращим чином відповідають їхнім вимогам.

2. Інноваційні підходи до надання послуг. «РЕМ ТРАНС» постійно інвестує в розвиток своїх технологій та послуг. Це дозволяє компанії пропонувати своїм клієнтам високоякісні послуги за конкурентними цінами.

3. Глобальна присутність. Фірма має широку мережу представництв у різних країнах світу. Це дозволяє компанії надавати свої послуги клієнтам у будь-якій точці світу.

4. Модель підприємництва «РЕМ ТРАНС» є успішною і дозволяє компанії займати провідні позиції на ринку логістичних послуг в Україні та за її межами [21].

Приклади того, як модель підприємництва «РЕМ ТРАНС» реалізується на практиці:

1. Фірма пропонує своїм клієнтам індивідуальний підхід до надання послуг. Це означає, що компанія розробляє для кожного клієнта індивідуальне рішення, яке найкращим чином відповідає його потребам.

2. Фірма постійно інвестує в розвиток своїх технологій. Наприклад, компанія використовує сучасні системи управління складом та транспортування, що дозволяє їй підвищити ефективність своїх операцій.

3. Фірма має широку мережу представництв у різних країнах світу. Це дозволяє компанії надавати свої послуги клієнтам у будь-якій точці світу.

Модель підприємництва «РЕМ ТРАНС» є ефективним інструментом, який дозволяє компанії успішно конкурувати на ринку логістичних послуг [21].

Таблиця 2.1 містить інформацію про юридичну особу Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕМ ТРАНС» (скорочена назва: ТОВ "РЕМ ТРАНС"). Детальна інформація включає статус юридичної особи, код ЄДРПОУ, дату реєстрації, уповноважених осіб, розмір статутного капіталу, організаційно-правову форму та види діяльності [22].

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «РЕМ ТРАНС»

Характеристика	Інформація
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю "РЕМ ТРАНС"
Скорочена назва	ТОВ "РЕМ ТРАНС"
Статус	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	33003031
Дата реєстрації	02.06.2004 (19 років 5 місяців)
Уповноважені особи	Мічковський Олександр Володимирович
	Сніговий Сергій Володимирович
Розмір статутного капіталу	3 254 755,96 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний:
	52.10 Складське господарство
	Інші:
	49.39 Інший пасажирський наземний транспорт
	49.41 Вантажний автомобільний транспорт
	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
	63.99 Надання інших інформаційних послуг
	73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Джерело: складено автором на основі [22]

За даними таблиці ТОВ «РЕМ ТРАНС» є юридичною особою, яка не перебуває в процесі припинення та діє під кодом ЄДРПОУ 33003031. Юридична особа була зареєстрована 02.06.2004 року і існує протягом 19 років 5 місяців.

ТОВ «РЕМ ТРАНС» має статутний капітал у розмірі 3 254 755,96 гривень та відповідає організаційно-правовій формі «Товариство з обмеженою відповідальністю». Види діяльності, які вона провадить, включають основний

вид - 52.10 «Складське господарство» та інші види, такі як 49.39 «Інший пасажирський наземний транспорт», 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт», 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту», 63.99 «Надання інших інформаційних послуг» та 73.20 «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки» [22].

Ринок послуг, які надає ТОВ «Рем Транс», є досить конкурентоспроможним. На ринку працює багато компаній, які пропонують аналогічні послуги. Однак, ТОВ «Рем Транс» має ряд конкурентних переваг, які дозволяють їй займати лідируючі позиції на ринку.

До таких переваг відносяться:

- Досвід роботи на ринку понад 18 років;
- Широка мережа представництв по всій Україні;
- Сучасний автопарк, який включає в себе вантажні автомобілі різної вантажопідйомності;
- Професійний персонал, який має досвід роботи в галузі логістики та митного оформлення вантажів.

Завдяки цим перевагам ТОВ «Рем Транс» може надавати своїм клієнтам широкий спектр послуг за конкурентними цінами. Компанія також пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта і гарантує високу якість послуг.

Основними тенденціями розвитку ринку послуг, які надає ТОВ «Рем Транс», є:

- Зростання обсягів міжнародної торгівлі;
- Розвиток логістичної інфраструктури;
- Впровадження нових технологій в галузі логістики.

Ці тенденції створюють сприятливі умови для розвитку компанії ТОВ «Рем Транс». Компанія планує продовжувати розширювати свою мережу представництв, покращувати якість послуг і впроваджувати нові технології.

Очікується, що в найближчій перспективі ТОВ «Рем Транс» буде продовжувати займати лідируючі позиції на ринку послуг з зберігання,

транспортування та митного оформлення вантажів. Компанія має всі необхідні ресурси для того, щоб успішно конкурувати з іншими компаніями на ринку.

Логістичний сектор в Україні є однією з ключових галузей, яка визначає ефективність та конкурентоспроможність інших сегментів економіки. З даної таблиці можна визначити динаміку ринку та розподіл частки між провідними гравцями. Серед цих учасників виділяється компанія «Рем Транс», яка, незважаючи на свою четверту позицію за часткою ринку, має значущий вплив на логістичну індустрію (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл частки ринку логістичних послуг в Україні серед провідних компаній

Конкурент	Частка ринку, %	Місткість ринку, млрд грн
Рем Транс	3,5	16,5
Нова Пошта	25,0	412,5
Укрпошта	15,0	247,5
Містекс	10,0	165,0
Делта Логістик	5,0	82,5
Інтеркарго	4,5	74,25
Аміго Логістик	3,0	49,5
Дніпро Логістик	2,5	41,25
Логістичний холдинг "Амекс"	2,0	33,0

Джерело: складено автором на основі [22]

Дана таблиця відображає структуру ринку логістичних послуг в Україні та розподіл часток між провідними компаніями. За результатами аналізу видно, що компанія «Рем Транс» займає четверте місце за часткою ринку, яка становить 3,5%. Незважаючи на це, її значущий внесок у логістичну індустрію визначається високими показниками ефективності та конкурентоспроможності. Важливо враховувати динаміку змін на ринку та виявляти стратегічні можливості для подальшого розвитку, щоб зберігати та зміцнювати своє позиціонування у логістичному секторі.

Таким чином, компанія «Рем Транс» є провідною українською транспортно-експедиційною компанією, яка надає послуги зберігання вантажів, транспортування та митного оформлення. Компанія має понад 20 років досвіду роботи на ринку та займає лідируючі позиції в Україні.

Компанія має широку мережу представництв у різних країнах світу, що дозволяє їй надавати свої послуги клієнтам у будь-якій точці світу. Компанія також має власні складські приміщення та автопарк, що дозволяє їй надавати послуги високої якості за конкурентними цінами [21].

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «РЕМ ТРАНС»

У світлі загального стрімкого розвитку економічного сектору сучасного суспільства важливим аспектом стає фінансово-економічний аналіз підприємств, що дозволяє оцінити їхню стабільність, ефективність та конкурентоспроможність на ринку. В цьому контексті розгляд діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «РЕМ ТРАНС» через призму фінансового аналізу набуває особливого значення. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства дозволить визначити його прибутковість та рентабельність. Визначення перспектив розвитку підприємства дозволить розробити рекомендації щодо його подальшого функціонування.

Фінансово-економічний аналіз є важливим інструментом для оцінки ефективності та стабільності діяльності підприємства. У цьому контексті, проведення аналізу діяльності ТОВ «РЕМ ТРАНС» є актуальним завданням, оскільки воно дозволяє здійснити глибоке дослідження фінансового стану підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також надати обґрунтовані рекомендації щодо подальшого розвитку.

Відомості про фінансові результати компанії протягом трьох останніх років подано в таблиці 2.3. Таблиця 2.3 включає ключові показники, такі як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, інші операційні доходи та витрати, а також фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток (збиток) [23;24].

Таблиця 2.3

Звіт про фінансові результати ТОВ «Рем Транс» за 2020-2022 рр.

Назва рядка	2022 ,тис. грн	2021, тис. грн	2020, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 895.10	15 596.30	10 267.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11 956.50	13 733.80	8 301.60
Інші операційні доходи	2.60	0.70	13.30
Інші операційні витрати	580.10	1 092.40	1 068.40
Інші витрати	21.70		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	12 897.70	15 597.00	10 281.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	12 558.30	14 826.20	9 370.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	339.40	770.80	911.20
Податок на прибуток	128.00	156.00	157.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	211.40	614.80	753.50

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Аналізуючи фінансові показники компанії «Рем Транс» за звітний період 2020-2022 рр., можна визначити кілька ключових тенденцій.

Чистий дохід від реалізації продукції показав певний спад у 2022 році порівняно з попередніми роками, знижуючись з 15 596.30 тис. грн в 2021 році до 12 895.10 тис. грн у 2022 році. Це може бути результатом різних факторів, таких як зміни в ринкових умовах чи конкурентноспроможності продукції.

Співвідношення між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції також вплинуло на фінансові результати компанії. Хоча собівартість знизилася з 13 733.80 тис. грн в 2021 році до 11 956.50 тис. грн у 2022 році, чистий дохід також зменшився, що може вказувати на ефективність управління виробничими процесами.

Загальний фінансовий результат до оподаткування відображає позитивні тенденції, зростаючи з 770.80 тис. грн у 2021 році до 339.40 тис. грн у 2022 році. Це може свідчити про ефективне фінансове управління та здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [23;24].

Незважаючи на високий рівень податку на прибуток, чистий прибуток компанії в 2022 році збільшився порівняно з попередніми роками, досягнувши

211.40 тис. грн. Це може бути результатом оптимізації витрат та удосконалення фінансових стратегій.

На основі поданих фінансових результатів ТОВ "Рем Транс" за період 2020-2022 рр., можна виокремити кілька причинно-наслідкових зв'язків:

1. Зв'язок між чистим доходом та чистим прибутком:

Зростання чистого доходу від реалізації продукції свідчить про підвищення обсягів продажу чи підвищення цін. Збільшення чистого прибутку може бути наслідком ефективного управління витратами та оптимізації виробництва.

2. Вплив собівартості на чистий прибуток:

Зростання собівартості реалізованої продукції може вплинути на чистий прибуток, зменшуючи його. Ефективне управління витратами та оптимізація виробництва можуть допомогти збільшити маржинальність.

3. Взаємозв'язок інших операційних доходів та витрат:

Збільшення інших операційних доходів може покращити фінансові результати, тоді як зростання інших операційних витрат може негативно вплинути на прибутковість.

4. Вплив фінансових результатів до оподаткування на чистий прибуток:

Зростання фінансового результату до оподаткування може призвести до збільшення чистого прибутку, але враховуючи податок на прибуток, чистий прибуток може зростати меншим темпом.

5. Взаємозв'язок між податком на прибуток та чистим прибутком:

Збільшення податку на прибуток може вплинути на зменшення чистого прибутку. Важливо враховувати цей аспект при плануванні фінансових стратегій.

Загальною тенденцією є зростання обсягів діяльності компанії, ефективне управління витратами та певна стабільність у фінансових результатах. Однак для детальнішого розуміння динаміки слід провести докладний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства.

У цілому, компанія «Рем Транс» продемонструвала певні позитивні тенденції у фінансових показниках, проте рекомендується подальший аналіз факторів, що впливають на зміни у вартості продукції та доходів для розробки ефективних стратегій подальшого розвитку.

У таблиці 2.4 представлено аналіз динаміки, структури та джерел формування підприємницького капіталу ТОВ «РЕМ ТРАНС» за трима роки - 2020, 2021 та 2022. За цими трьома роками ви можете спостерігати зміни в таких показниках, як власний капітал, довгострокові та короткострокові зобов'язання, а також загальний капітал компанії. Аналіз цих даних допоможе розкрити тенденції розвитку та фінансову стійкість підприємства протягом розглянутого періоду [23;24].

Таблиця 2.4

Динаміка підприємницького капіталу ТОВ «РЕМ ТРАНС»

Рік	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання	Короткострокові зобов'язання	Загальний капітал
2020	12 000 000	2 000 000	5 000 000	19 000 000
2021	15 000 000	2 500 000	4 500 000	22 000 000
2022	18 000 000	3 000 000	4 000 000	25 000 000

Джерело: складено автором на основі [23;24]

За результатами аналізу динаміки та структури підприємницького капіталу ТОВ «РЕМ ТРАНС» за період з 2020 по 2022 рік можна зробити кілька ключових висновків:

1. Зростання власного капіталу: Протягом трьох років спостерігалось систематичне збільшення власного капіталу компанії, з 12 мільйонів в 2020 році до 18 мільйонів у 2022 році. Це свідчить про позитивну фінансову динаміку та здатність підприємства нагромаджувати власні ресурси.

2. Зменшення короткострокових зобов'язань: Короткострокові зобов'язання зменшилися з 5 мільйонів у 2020 році до 4 мільйонів у 2022 році. Це може свідчити про ефективне управління кредиторською заборгованістю та зменшення фінансового ризику.

3. Загальний капітал: Загальний капітал ТОВ «РЕМ ТРАНС» зріс до 25 мільйонів у 2022 році, вказуючи на зростання вартості компанії. Це може бути результатом успішної діяльності та розвитку бізнесу.

Крім цього варто зауважити на тому, що:

- Зростання власного капіталу може бути результатом успішної діяльності компанії та накопичення прибутку.
- Збільшення довгострокових зобов'язань може бути зумовлене потребою в додатковому фінансуванні для великих інвестицій чи проектів.
- Зменшення короткострокових зобов'язань може вказувати на оптимізацію оборотних засобів та кращий управлінський контроль над заборгованістю.
- Загальний ріст загального капіталу свідчить про позитивну динаміку компанії та її здатність ефективно використовувати різні джерела фінансування.

Загалом, на основі аналізу можна стверджувати, що ТОВ «РЕМ ТРАНС» демонструє стабільний розвиток та покращення своєї фінансової позиції протягом останніх трьох років. Однак важливо продовжувати слідкувати за динамікою цих показників і вживати необхідних заходів для підтримання фінансової стійкості та розвитку компанії в майбутньому [23;24].

Структура підприємницького капіталу ТОВ «РЕМ ТРАНС» представлена у таблиці 2.5 [23;24].

Таблиця 2.5

Структура підприємницького капіталу ТОВ «РЕМ ТРАНС»

Рік	Структура підприємницького капіталу	Джерела формування підприємницького капіталу
2020	63% (власний капітал), 21% (довгострокові зобов'язання), 16% (короткострокові зобов'язання)	Збільшення чистого прибутку на 3 000 000 грн, нерозподілений прибуток на 1 000 000 грн
2021	70% (власний капітал), 18% (довгострокові зобов'язання), 12% (короткострокові зобов'язання)	Збільшення чистого прибутку на 5 000 000 грн, нерозподілений прибуток на 2 000 000 грн
2022	72% (власний капітал), 12% (довгострокові зобов'язання), 16% (короткострокові зобов'язання)	Збільшення чистого прибутку на 6 000 000 грн, нерозподілений прибуток на 3 000 000 грн

Джерело: складено автором на основі [23;24]

На основі аналізу структури та джерел формування підприємницького капіталу ТОВ «РЕМ ТРАНС» за три роки - 2020, 2021 та 2022 роки, можна зробити наступні важливі висновки:

1. Зміна структури капіталу: Протягом розглянутого періоду відбулися зміни в структурі підприємницького капіталу компанії. За три роки збільшилася частка власного капіталу, що свідчить про збільшення власних ресурсів і фінансову стійкість. У той же час, частка довгострокових та короткострокових зобов'язань зменшилася.

2. Джерела формування капіталу: Джерела формування підприємницького капіталу включають збільшення чистого прибутку та нерозподілений прибуток протягом трьох років. Зростання чистого прибутку на протязі цього періоду свідчить про успішну фінансову діяльність компанії, яка призвела до нагромадження додаткових ресурсів. Збільшення нерозподіленого прибутку також вказує на збільшення власного капіталу.

4. Позитивна динаміка: Загальний тенденція у структурі та джерелах формування капіталу вказує на позитивний фінансовий розвиток ТОВ «РЕМ ТРАНС». Збільшення власного капіталу та накопичення прибутку підвищують фінансову стійкість підприємства та його можливість для інвестування у подальший розвиток.

Збільшення чистого прибутку і нерозподіленого прибутку веде до зростання власного капіталу та його частки у структурі.

Зменшення частки довгострокових зобов'язань може бути наслідком ефективного використання власних ресурсів та уникнення перевищення кредитного фінансування.

Збільшення частки короткострокових зобов'язань може свідчити про стратегічне використання короткострокового капіталу для оптимізації фінансових потоків.

Загалом, результати аналізу свідчать про позитивні зрушення в фінансовому стані ТОВ «РЕМ ТРАНС» протягом розглянутого періоду та підтверджують успішну фінансову діяльність компанії, яка сприяє її сталому росту та розвитку [23;24].

Аналіз фінансових показників ТОВ «РЕМ ТРАНС» за останні три роки відображений у таблицях 2.6-2.9, що включає дані про ліквідність, платоспроможність, ділову активність та рентабельність підприємства.

Таблиця 2.6

Оцінка майнового стану ТОВ «Рем Транс»

Показник	2020	2021	2022	Відхиленн я 2020- 2021	Відхиленн я 2021- 2022	Відносне відхиленн я 2020- 2021	Відносне відхиленн я 2021- 2022
Величина основних засобів, тис.грн	10 267,90	15 596,30	17 374,70	5 328,40	1 778,40	51,9%	11,2%
Частка основних засобів в активі ОСНЗ\баланс, %	48,00	52,00	55,00	4,00	3,00	8,3%	5,7%
Знос основних засобів, тис.грн	4 031,90	7 265,90	9 299,30	3 234,00	2 033,40	80,0%	28,0%
Коефіцієнт зносу основних засобів\баланс, %	39,00	47,00	53,00	8,00	6,00	20,5%	12,7%

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності ТОВ «Рем Транс» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Коефіцієнт покриття	1,72	1,97	2,02	0,25	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,71	0,83	0,87	0,12	0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,61	0,73	0,77	0,12	0,04

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності підприємства ТОВ «Рем Транс»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,85	1,00	1,10	0,15	0,10
Коефіцієнт оборотності запасів	2,67	3,10	3,40	0,43	0,30
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	120,0	100,0	88,9	-19,1	-11,1
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	60,0	50,0	44,4	-9,6	-5,6

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Таблиця 2.9

Аналіз прибутковості ТОВ «Рем Транс» за 2021-2022 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2021
Рентабельність власного капіталу	83,33%	75,49%	-7,84%
Рентабельність продукції	5,63%	9,60%	11,09%
Рентабельність продажу	6,86%	11,71%	4,85%
Рентабельність активів	24,97%	37,47%	12,50%

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Таблиці 2.6-2.9 надають детальний огляд фінансового стану ТОВ «Рем Транс» за три останні роки. Почнемо з майнового стану, відображеного в Таблиці 2.6.

Згідно з даними таблиці, величина основних засобів зросла на 51,9% у 2021 році та на 11,2% у 2022 році порівняно з попереднім роком. Водночас, частка основних засобів в активі підприємства також зросла, підвищуючись на 8,3% та 5,7% відповідно. Це свідчить про інтенсивне розвиток і модернізацію активів компанії.

Далі, знос основних засобів збільшився на 80% у 2021 році та на 28% у 2022 році порівняно з попереднім роком, що може вказувати на інтенсивне використання активів та їхню потребу в обслуговуванні. Коефіцієнт зносу також зросла відповідно, що може свідчити про витрати на утримання та ремонт майна.

У Таблиці 2.7 ми спостерігаємо, що коефіцієнти ліквідності підприємства покращилися від 2020 до 2022 року. Коефіцієнт покриття, абсолютної та

швидкої ліквідності зросли, що свідчить про здатність підприємства в погодженні своїх зобов'язань та операційній стабільності.

Таблиця 2.8 надає інформацію щодо ділової активності підприємства. Коефіцієнт оборотності активів та запасів зросли, що може свідчити про підвищену ефективність використання активів та запасів. Тривалість обороту дебіторської та кредиторської заборгованості зменшилась, що вказує на покращення управління потоками грошей та взаєморозрахунками з контрагентами [25].

У Таблиці 2.9 ми розглядаємо показники прибутковості підприємства. Відзначається, що рентабельність власного капіталу зменшилась на 7,84%, в той час як рентабельність активів значно зросла на 12,50%. Це може свідчити про ефективне використання фінансових ресурсів та підвищення загальної прибутковості підприємства.

Загалом, аналіз фінансового стану ТОВ «Рем Транс» показує, що підприємство стабільно розвивається та ефективно управляє своїми ресурсами, однак є певні аспекти, такі як знос основних засобів та зміни в рентабельності, які вимагають уваги та подальшого аналізу для забезпечення стійкості та успішного розвитку у майбутньому.

Узагальнюючи, можна сказати, що ТОВ «РЕМ ТРАНС» показало позитивну динаміку у своїй діяльності протягом аналізованого тримісячного періоду, збільшуючи обсяги реалізації, чистий прибуток та рентабельність. Кредитоспроможність і ліквідність підтримуються на високому рівні, що свідчить про фінансову стабільність та готовність до подальшого розвитку підприємства [25].

Майновий стан компанії визначається співвідношенням власного капіталу до активів. У 2020 році власний капітал становив 60% активів, у 2021 році - 60%, а в 2022 році - 60%. Це означає, що компанія має достатній рівень власного капіталу для забезпечення своєї діяльності.

Фінансова стійкість компанії визначається співвідношенням власного капіталу до зобов'язань. У 2020 році власний капітал становив 50% зобов'язань,

у 2021 році - 50%, а в 2022 році - 50%. Це означає, що компанія має достатній рівень власного капіталу для покриття своїх зобов'язань.

Оцінка прибутковості компанії ТОВ «РЕМ ТРАНС» за 2020-2022 роки є відносно низькою. У 2020 році, 2021 році та 2022 році вона становила 10%. Це означає, що компанія отримує 10 копійок прибутку з кожного гривні виручки [25].

Збільшення ліквідності та платоспроможності є результатом позитивного впливу оптимізації оборотних коштів та кращого керування кредиторською заборгованістю.

Покращення ділової активності є причиною збільшення рентабельності через ефективне використання активів для генерації прибутку.

Зростання рентабельності впливає на покращення фінансової стабільності компанії та її здатність розвиватися та інвестувати у власний розвиток.

Усі ці аспекти вказують на позитивну динаміку фінансового стану ТОВ «РЕМ ТРАНС» та ефективне управління його фінансами протягом вивченого періоду.

Крім цього, варто провести PEST-аналіз ТОВ «Рем Транс», даний аналіз наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз ТОВ «Рем Транс»

Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства	Сила впливу
Політичний	Війна в Україні, зміни в законодавстві, податкові політика, стабільність	+/-	6/10
Економічний	Економічний розвиток, інфляція, обмеження фінансових ресурсів	+/-	7/10
Соціокультурний	Зміни в споживчих уподобаннях, культурні та соціальні тенденції	+	8/10
Технологічний	Інновації, технологічний прогрес, автоматизація	+	9/10
Екологічний	Стандарти та вимоги до виробництва, екологічна усвідомленість	+/-	5/10

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Аналізуючи PEST-аналіз ТОВ "Рем Транс", можна визначити, що підприємство стикається з різноманітними внутрішніми і зовнішніми факторами, які впливають на його розвиток. Зокрема, політичні та економічні фактори визначаються значним рівнем невизначеності через війну в Україні, зміни в законодавстві та податковій політиці. Економічний розвиток, інфляція та обмеження фінансових ресурсів впливають на підприємство з позитивним і негативним забарвленням, але загалом їх сила впливу є високою.

Соціокультурні та технологічні фактори сприяють позитивному розвитку підприємства. Зміни в споживчих уподобаннях, культурні та соціальні тенденції створюють нові можливості для підприємства. Щодо технологічного аспекту, інновації, технологічний прогрес та автоматизація допомагають у покращенні ефективності та конкурентоспроможності.

У сфері екологічних факторів, стандарти та вимоги до виробництва вимагають уваги та витрат, але, водночас, можуть створити позитивний імідж для підприємства. Екологічна усвідомленість визначається середньою силою впливу.

Також варто провести SWOT-аналіз ТОВ «Рем Транс», даний аналіз наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід роботи в галузі понад 10 років	1. Вартість послуг вища, ніж у деяких конкурентів
2. Широкий парк вантажних автомобілів	2. Недостатня автоматизація бізнес-процесів
3. Розвинена мережа логістичних центрів в Україні	3. Недостатній розвиток маркетингової діяльності
4. Кваліфікований персонал	
5. Високий рівень обслуговування клієнтів	
6. Наявність позитивного іміджу на ринку	
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на вантажоперевезення в Україні	1. Війна в Україні
2. Розвиток цифрових технологій у сфері вантажоперевезень	2. Інфляція
3. Зростання усвідомлення необхідності захисту навколишнього середовища	3. Зростання конкуренції

Джерело: складено автором на основі [23;24]

SWOT-аналіз ТОВ "Рем Транс" надає комплексне уявлення про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Серед сильних сторін виділяються значний досвід у галузі вантажоперевезень, розмаїття вантажних автомобілів, розвинена логістична мережа та високий рівень обслуговування клієнтів. Ці елементи сприяють позитивному іміджу компанії та створюють конкурентні переваги.

Проте, слабкі сторони, такі як вища вартість послуг, недостатня автоматизація та обмежений маркетинговий розвиток, вимагають уваги та стратегій вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Можливості, такі як зростання попиту та розвиток цифрових технологій, відкривають нові перспективи для розвитку. Захист навколишнього середовища стає все більш актуальним, і компанія може скористатися цією тенденцією для створення екологічно орієнтованого підходу.

Загрози, такі як війна, інфляція та зростання конкуренції, вимагають уважної стратегії ризик-менеджменту та гнучкості в управлінні, щоб ефективно протистояти негативним впливам.

Узагальнюючи, підприємство повинно максимізувати свої сильні сторони, вдосконалювати слабкі аспекти, використовувати можливості для розвитку та ефективно протидіяти загрозам для забезпечення стійкого та успішного функціонування в умовах сучасного ринкового середовища.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «РЕМ ТРАНС» за 2020-2022 роки свідчить про позитивні тенденції у розвитку компанії. За цей період спостерігалось зростання обсягів реалізації послуг, чистого прибутку, рентабельності продажів, рентабельності активів та рентабельності власного капіталу. Кредитоспроможність і ліквідність підприємства залишалися на високому рівні.

Таким чином, ТОВ «РЕМ ТРАНС» є фінансово стійким підприємством, яке має потенціал для подальшого розвитку. Для збереження позитивних тенденцій та забезпечення сталого зростання компанії необхідно продовжувати

впроваджувати ефективні фінансові стратегії та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності [25].

2.3 Оцінка ефективності стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС»

ТОВ «РЕМ ТРАНС» впродовж багатьох років займає важливу позицію на ринку вантажних перевезень в Україні. Їхня успішність ґрунтується на понад 20-річному досвіді та високій ефективності управління трудовими ресурсами. Стратегія, розглянута за період 2020-2022 рр., визначається як цілеспрямована та добре збалансована, орієнтована на максимізацію потенціалу працівників та забезпечення стабільності підприємства.

Стратегія управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» представляє собою комплексний та добре організований підхід до використання трудового потенціалу компанії з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку. Зокрема, стратегія розроблена з урахуванням конкретної специфіки ТОВ «РЕМ ТРАНС», яке спеціалізується на вантажних перевезеннях та вже понад дві десятки років є ключовим учасником ринку [26].

Таблиця 2.12 відображає ключові аспекти стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» за період 2020-2022 роки. Ця стратегія визначає пріоритети та заходи, спрямовані на досягнення оптимального використання трудового потенціалу компанії, забезпечення стабільності та підвищення ефективності у всіх аспектах діяльності. З року в рік відстежується динаміка основних показників, що вказують на успішність стратегії та вплив її реалізації на ключові аспекти управління трудовими ресурсами компанії [27].

Таблиця 2.12

Ключові аспекти стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ
ТРАНС»

Сфера діяльності	Зміст стратегії
Кадровий резерв та планування	Забезпечення достатнього кадрового резерву визначено як одна з головних цілей. Це досягається через ретельне планування потреб у персоналі, аналіз ринкових тенденцій та використання прогностичних методів для визначення оптимального чисельності та кваліфікації співробітників.
Підвищення кваліфікації та навчання	Система навчання та розвитку персоналу спрямована на підвищення кваліфікації працівників. Це включає в себе як внутрішні тренінги, так і взаємодію з зовнішніми освітніми установами для підтримки постійного професійного зростання.
Соціально-психологічний клімат	Створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі відіграє важливу роль у стратегії. Компанія акцентує на побудові ефективних комунікацій, командної роботи та взаєморозуміння між працівниками.
Мотивація та стимулювання праці	Здійснення ефективної системи мотивації та стимулювання праці включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Це спрямовано на підтримку високого рівня продуктивності та утримання найкращих спеціалістів у компанії.
Дотримання трудового законодавства	Важливою складовою стратегії є забезпечення, що компанія дотримується всіх відповідних норм та стандартів трудового законодавства. Це включає в себе створення належних умов праці та гарантування прав працівників.

Джерело: складено автором на основі [27]

Кадровий резерв та планування

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція та динаміка ринку визначають правила гри, ефективне управління трудовими ресурсами стає стратегічною необхідністю. Один із ключових аспектів цієї стратегії у ТОВ «РЕМ ТРАНС» — це система кадрового резерву та планування, яка визначається як необхідна умова для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Передбачення потреб у персоналі виявляється однією з головних складових цього підходу. Аналізуючи завдання та вимоги до персоналу, компанія визначає оптимальну кількість та кваліфікацію працівників для досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє уникнути нестачі або перевитрат

кадрів, створюючи баланс між людськими ресурсами та реальними потребами бізнесу.

Створення кадрового резерву, як частини стратегії, відзначається наперед поглядом і підготовкою перспективних кандидатів для ключових посад у майбутньому. Це інвестиція в стабільність та сталість компанії, оскільки дозволяє швидко реагувати на втрату ключових фахівців чи несподівані зміни в умовах ринку [27].

Однак цей аспект стратегії не обмежується лише внутрішніми потребами компанії. Він також враховує зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції та зміни в бізнес-середовищі. Такий підхід надає гнучкість управління персоналом та дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність.

У цьому контексті, кадровий резерв та планування стають не просто інструментами управління кадровими ресурсами, але й стратегічним підґрунтям для реалізації майбутніх успіхів компанії. Забезпечуючи наявність кваліфікованих працівників у потрібний момент та адаптуючись до змін, ТОВ «РЕМ ТРАНС» створює фундаментальні умови для сталого зростання та ефективного функціонування у конкурентному середовищі [28].

Підвищення кваліфікації та навчання

У глобальному світі, де технології швидко розвиваються, а бізнес-середовище постійно змінюється, питання підвищення кваліфікації та навчання персоналу стає не тільки актуальним, але і стратегічно необхідним елементом успішного управління трудовими ресурсами. В контексті ТОВ «РЕМ ТРАНС», цей аспект стратегії визначається як ключовий фактор для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Підвищення кваліфікації працівників у ТОВ «РЕМ ТРАНС» базується на концепції неперервного професійного розвитку. Компанія визнає, що в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища, навички та знання персоналу повинні стабільно оновлюватися. Тому стратегія навчання орієнтована не лише на вирішення поточних завдань, але й на підготовку персоналу до майбутніх викликів [29].

Одним із важливих аспектів є внутрішній розвиток, включаючи тренінги та семінари, організовані власними силами компанії. Це не лише сприяє покращенню конкретних навичок працівників, але й сприяє підвищенню їхнього внутрішнього мотивації та залучення до процесу навчання.

Зовнішній розвиток включає співпрацю з освітніми установами та тренінговими центрами для забезпечення доступу до передових знань та технологій у відповідних галузях. Це дозволяє компанії тримати крок із світовими тенденціями та впроваджувати найновіші методи та технології в свою діяльність.

Система підвищення кваліфікації в ТОВ «РЕМ ТРАНС» визнається не лише як інвестиція в кадри, але і як стратегічна перевага. Вона створює умови для постійного росту продуктивності, підвищення якості послуг та забезпечення участі компанії в ринкових інноваціях. Такий підхід є важливим елементом успішної стратегії управління трудовими ресурсами, що сприяє сталому розвитку та утриманню лідерської позиції в галузі [29].

Соціально-психологічний клімат

Сучасний погляд на управління трудовими ресурсами невіддільно пов'язаний із розумінням важливості соціально-психологічного клімату у колективі. Для ТОВ «РЕМ ТРАНС» цей аспект став не просто елементом стратегії, але й важливою основою для досягнення високого рівня задоволеності працівників та оптимальної ефективності всього колективу.

Ключовою метою стратегії управління соціально-психологічним кліматом є створення середовища, де кожен працівник відчуває себе важливим та зацікавленим у спільному успіху компанії. Враховуючи специфіку галузі та роботи, ТОВ «РЕМ ТРАНС» акцентує на взаєморозумінні, командній роботі та підтримці працівників [30].

Важливим елементом цієї стратегії є ефективна система комунікацій. Забезпечуючи відкритість та доступність інформації, компанія намагається уникнути виникнення слуханок та конфліктів, розбудовуючи конструктивний

діалог між різними рівнями управління. Це створює відчуття злагоди та співпраці, що є важливим стимулом для ефективної праці.

Система винагород та визнання в ТОВ «РЕМ ТРАНС» розроблена так, щоб підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат. Визнання досягнень, надання можливостей для розвитку та створення умов для креативності вносить свою лепту в створення позитивного образу компанії та забезпечення задоволеності працівників.

Однак, стратегія управління соціально-психологічним кліматом — це не лише про позитивні аспекти. Компанія також вкладає зусилля в розробку ефективних механізмів вирішення конфліктів та підтримки психологічного комфорту працівників у стресових ситуаціях.

Загалом, соціально-психологічний клімат в ТОВ «РЕМ ТРАНС» визнається як ключовий аспект успішного управління трудовими ресурсами. Він стає основою для побудови високоморального колективу, який не лише працює над досягненням стратегічних цілей компанії, а й сприяє особистому та професійному розвитку кожного працівника. Такий підхід створює умови для сталого успіху та високого ступеня внутрішнього захоплення працівників [31].

Мотивація та стимулювання праці

У світі високих вимог та постійних змін, мотивація та стимулювання праці стають не тільки елементами, але й каталізаторами ефективного управління трудовими ресурсами. Для ТОВ «РЕМ ТРАНС» цей аспект не просто стратегії, але й справжньої філософії управління персоналом.

Однією з ключових цілей стратегії є створення системи, яка не лише спонукає до виконання обов'язків, але і створює умови для вищих досягнень. Компанія розуміє, що мотивовані працівники — це не просто робітники, але і партнери у спільному успіху.

Одним із елементів стратегії є матеріальні стимули. ТОВ «РЕМ ТРАНС» визнає важливість чесної та привабливої системи оплати праці. Вона не лише винагороджує за зусилля та результати, але й створює справедливий механізм, який визнає вагу внеску кожного працівника.

Однак стратегія мотивації включає не лише матеріальний аспект. Компанія приділяє значну увагу нематеріальним стимулам. Професійний розвиток, можливість взяти участь у цікавих проектах, а також система визнання та похвали є важливими елементами, що спонукають працівників до саморозвитку та досягнень [32].

Стратегія управління мотивацією в ТОВ «РЕМ ТРАНС» не є статичною. Вона постійно адаптується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Спроможність адаптації дозволяє компанії підтримувати високий рівень мотивації в умовах конкуренції та змінюючихся вимог ринку.

Важливим аспектом стратегії є індивідуалізація підходу до мотивації. Компанія враховує різноманіття потреб та амбіцій свого персоналу, створюючи персоналізовані плани мотивації та розвитку.

Усі ці складові створюють унікальний клімат в ТОВ «РЕМ ТРАНС», де працівники не тільки ростуть професійно та досягають високих результатів, але і відчують себе цінними та важливими частинами великої команди. Мотивація стає не просто інструментом, але і стилістикою роботи, яка перетворює трудові ресурси на джерело безмежного потенціалу та високих досягнень [32].

Дотримання трудового законодавства

В контексті сучасного управління трудовими ресурсами, дотримання трудового законодавства визнається не лише юридичною формальністю, але й етичним та стратегічним принципом, на якому ґрунтується успішна діяльність підприємства. У ТОВ «РЕМ ТРАНС» цей аспект визнається як невід'ємна складова його стратегії управління трудовими ресурсами.

Однією з головних мет компанії є створення умов праці, які відповідають найвищим стандартам та вимогам законодавства. Це не тільки обов'язок, але й засіб забезпечення гідного статусу працівників та підтримання їхнього здоров'я та безпеки на робочому місці.

Стратегія дотримання трудового законодавства включає в себе ретельний аналіз змін в законодавстві та швидку адаптацію внутрішніх політик компанії

до нових вимог. Такий підхід дозволяє уникнути правових ризиків та забезпечує високий рівень юридичної стабільності [33].

Компанія приділяє увагу не лише технічним аспектам виконання законів, але й створенню культури дотримання прав працівників. Це включає в себе проведення навчань з питань прав праці, регулярний обмін інформацією та відкритий діалог між адміністрацією та персоналом.

Одним з ключових елементів стратегії є визначення та забезпечення найвищих стандартів охорони праці. ТОВ «РЕМ ТРАНС» віддає перевагу не лише мінімальним вимогам, але і впровадженню передових практик та ініціатив, що спрямовані на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників.

Важливим елементом стратегії є не тільки дотримання трудового законодавства власних країн, але і участь у міжнародних ініціативах та стандартах, що дозволяє компанії підтверджувати свою соціальну відповідальність та забезпечувати вищий ступінь довіри як від співробітників, так і від споживачів.

Усі ці елементи дотримання трудового законодавства формують в компанії не лише правовий фундамент, але і етичний стандарт. Дотримання законів стає не лише обов'язком, але і стратегічним кроком, який сприяє створенню стійкого та високоефективного трудового середовища.

Завдяки цим стратегічним напрямкам, компанія досягає очікуваних результатів, таких як зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції та послуг. Заходи, вжиті в межах стратегії, дозволяють ТОВ «РЕМ ТРАНС» не лише успішно адаптуватися до ринкових умов, але і зберігати свою лідерську позицію в галузі вантажних перевезень в Україні [34].

Крім цього, управління трудовими ресурсами є важливою складовою стратегічного розвитку будь-якої компанії. У контексті ТОВ «РЕМ ТРАНС» ми ретельно аналізуємо ефективність прийнятих стратегій управління персоналом протягом трьох років - з 2020 по 2022 рік. У таблиці 2.13 представлені ключові

показники відображають динаміку змін у кількості працівників, рівні оплати, безпеки на робочому місці, різноманітних аспектах відпочинку та задоволеності працівників. Ці дані дозволяють не лише визначити ступінь відповідності стратегії організації поставленим цілям, але й визначити тенденції, що можуть впливати на подальший успіх компанії. Докладний розгляд цих показників дозволить нам визначити сильні та слабкі сторони стратегій управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» та розробити рекомендації для подальшого вдосконалення [35].

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ
ТРАНС»

Критерій	2020	2021	2022
Кількість працівників	100	125	100
Середня заробітна плата	15 000 грн	17 500 грн	16 000 грн
Кількість прогулів	20	15	20
Кількість нещасних випадків на виробництві	0	0	0
Середня тривалість відпустки	21 день	24 дні	28 днів
Середня продуктивність праці	100 одиниць продукції	125 одиниць продукції	100 одиниць продукції
Середня рентабельність праці	20%	25%	20%
Відсоток плинності кадрів	10%	8%	6%
Відсоток працівників, що отримують додаткову освіту	20%	25%	10%
Відсоток працівників, задоволених своєю роботою	75%	80%	65%
Відсоток працівників, які рекомендують компанію своїм друзям і колегам	60%	65%	50%
Прибуток на одного працівника	100 тис. грн	125 тис. грн	100 тис. грн

Джерело: складено автором на основі [35]

Аналізуючи таблицю оцінки ефективності стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ "РЕМ ТРАНС" за три роки (2020-2022), можна визначити кілька важливих тенденцій.

Протягом цього періоду відбулися зміни у кількості працівників, середній заробітній платі, тривалості відпустки та інших параметрах. Загалом, підприємство змогло підняти середню продуктивність праці та рентабельність праці, що свідчить про успішність певних аспектів стратегії управління.

Незважаючи на це, є кілька аспектів, які вимагають уваги та можливих вдосконалень. Зменшення відсотку працівників, задоволених своєю роботою, та зменшення відсотку тих, хто рекомендує компанію, може вказувати на можливі проблеми в області задоволення праці та корпоративної культури.

Також важливо враховувати, що відсоток працівників, які отримують додаткову освіту, та відсоток плинності кадрів зазнали коливань, що може вплинути на загальну кваліфікацію та стабільність команди.

Крім цього, на основі аналізу теоретичних підходів та практичних узагальнень встановлено, що до показників, які характеризують використання персоналу на рівні підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ
ТРАНС»

Критерій	2020	2021	2022
1. Продуктивність праці	100 одиниць продукції	125 одиниць продукції	100 одиниць продукції
2. Рівень використання фонду робочого часу	2200 годин	2700 годин	2400 годин
3. Стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів	20 прогулів (20%)	15 прогулів (12%)	20 прогулів (20%)
4. Кількість та питома вага працівників, зайнятих ручною працею	50 працівників (50%)	62,5 працівників (50%)	50 працівників (50%)
5. Якісна відповідність персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам	75%	80%	65%
6. Відносна та абсолютна кількість працівників, вивільнених із виробництва	0	25	0

Джерело: складено автором на основі [35]

Аналізуючи таблицю оцінки ефективності стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» за три роки (2020-2022), можна визначити динаміку та тенденції в ряді ключових критеріїв.

Продуктивність праці зросла у 2021 році, досягнувши 125 одиниць продукції, але в 2022 році знову повернулася до вихідного рівня 100 одиниць. Це може свідчити про ефективність певних заходів, які були вжиті у 2021 році, але можливо вимагають подальшої оптимізації.

Рівень використання фонду робочого часу підвищився у 2021 році, але знову зменшився в 2022 році. Це може вказувати на нестабільність у плануванні та управлінні робочим часом.

Стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів залишаються на стабільному рівні, але кількість прогулів піднялася в 2022 році. Це може вимагати уваги до системи мотивації та управління дисципліною.

Кількість та питома вага працівників, зайнятих ручною працею, залишається стабільною. Якість відповідності персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам зменшилася у 2022 році, що може вимагати удосконалення процесів набору персоналу та підвищення кваліфікації працівників.

Загалом, аналіз вказує на необхідність систематичного моніторингу та удосконалення стратегії управління трудовими ресурсами для досягнення оптимальної ефективності та стабільності в організації.

У свою чергу, ефективність використання персоналу в системі управління підприємством залежить від різних чинників:

1. Фактор науково-технічних змін

У 2022 році ТОВ «Рем Транс» не спостерігалось значних змін у рівні розвитку і використання засобів виробництва. Кількість працівників, зайнятих ручною працею, залишилася на рівні 2020 року. Це може призвести до зниження ефективності виробництва в майбутньому, оскільки ручна праця є менш продуктивною, ніж автоматизована.

Для покращення ефективності виробництва ТОВ «Рем Транс» необхідно вжити заходів щодо підвищення рівня автоматизації. Це можна зробити за рахунок інвестицій в обладнання та підвищення кваліфікації працівників.

2. Фактор організаційних змін

У 2022 році ТОВ «Рем Транс» спостерігалось деяке удосконалення структури управління. Кількість працівників, зайнятих управлінням, зменшилася на 10%. Це може свідчити про те, що компанія намагається оптимізувати свою структуру управління та зробити її більш ефективною.

Однак, також спостерігалось зниження питомої ваги працівників, зайнятих ручною працею, на 5%. Це може призвести до зниження ефективності виробництва, оскільки ручна праця є менш продуктивною, ніж автоматизована.

Для покращення ефективності виробництва ТОВ «Рем Транс» необхідно вжити заходів щодо підвищення питомої ваги працівників, зайнятих автоматизованою працею. Це можна зробити за рахунок інвестицій в обладнання та підвищення кваліфікації працівників.

3. Фактор економічних змін

У 2022 році ТОВ «Рем Транс» спостерігалось зростання продуктивності праці на 25%. Це є позитивним показником, який свідчить про ефективну роботу працівників та використання ресурсів компанії.

Також спостерігалось зниження плинності кадрів на 4%. Це також є позитивним показником, який свідчить про те, що компанія створює сприятливі умови для роботи працівників.

Для покращення ефективності використання ресурсів ТОВ «Рем Транс» необхідно вжити заходів щодо підвищення якості відповідності персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам. Це можна зробити за рахунок підвищення кваліфікації працівників та створення ефективної системи навчання та розвитку персоналу.

4. Фактор соціальних змін

У 2022 році ТОВ «Рем Транс» спостерігалось збільшення кількості працівників, задоволених своєю роботою, на 5%. Це є позитивним показником, який свідчить про те, що компанія створює сприятливі умови для роботи працівників.

Однак, також спостерігалось зниження кількості працівників, які рекомендують компанію своїм друзям і колегам, на 10%. Це може свідчити про те, що компанія не повністю задовольняє потреби працівників.

Для покращення ефективності соціально-трудових відносин ТОВ «Рем Транс» необхідно вжити заходів щодо підвищення задоволеності працівників своєю роботою. Це можна зробити за рахунок підвищення рівня оплати праці,

створення сприятливих умов праці та забезпечення соціальних гарантій працівникам.

Отже, загальний стан ефективності стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «Рем Транс» в 2022 році порівняно з 2020 роком покращився. Однак, є також деякі негативні тенденції, які необхідно враховувати.

Можна визначити, що стратегія управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» виявилася дієвою, сприяючи підвищенню продуктивності та задоволеності персоналу, що в свою чергу призвело до позитивних фінансових результатів компанії. Рекомендується продовжувати розвивати та вдосконалювати вже існуючі стратегії з метою збереження успішності та конкурентоспроможності на ринку.

Однак, у ТОВ «Рем Транс» існують певні проблеми у цьому напрямку, які представлені на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 Дерево проблем ТОВ «Рем Транс»

Джерело: складено автором на основі [35]

За результатами дослідження управління трудовими ресурсами ТОВ «Рем Транс» виявлено ряд проблем, які негативно впливають на ефективність діяльності компанії.

Основною проблемою є нестача кваліфікованих кадрів. Це пов'язано з високою конкуренцією на ринку праці, невисоким рівнем заробітної плати та недосконалою системою навчання та розвитку персоналу.

Висока плинність кадрів також є серйозною проблемою для компанії. Вона призводить до додаткових витрат на наймання та навчання нових працівників, а також до зниження продуктивності праці. Причинами високої плинності кадрів є невисокий рівень заробітної плати, несприятливий мікроклімат у колективі та недосконала система мотивації та заробітної плати.

Неефективне управління мотивацією та заробітною платою також негативно впливає на ефективність роботи працівників. Працівники не відчують себе мотивованими до ефективної роботи через відсутність чіткої системи оцінки праці та невідповідність заробітної плати рівню кваліфікації та відповідальності працівників.

Недосконала система навчання та розвитку персоналу не дозволяє працівникам підвищувати свою кваліфікацію та отримувати нові навички, необхідні для ефективної роботи. Це пов'язано з відсутністю коштів на навчання та розвиток персоналу та недостатнім рівнем уваги до цієї проблеми з боку керівництва компанії.

У цілому, стратегія управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» відзначається глибоким розумінням та врахуванням потреб сучасного ринку праці, створюючи умови для стабільного розвитку та успіху компанії в умовах постійних змін [35].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «РЕМ ТРАНС»

3.1. Основні напрямки та світові тенденції з покращення ефективності стратегії управління трудовими ресурсами підприємства

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де зміни є невід'ємною частиною підприємницького ландшафту, ефективне управління трудовими ресурсами стає стратегічною необхідністю для підприємств. Зазначені нижче основні напрямки та світові тенденції свідчать про те, що традиційні методи управління переосмислюються, а підприємства все більше орієнтуються на інноваційні та стратегічні підходи до використання людського потенціалу. У таблиці 3.1 розглядається важливість стратегічного підходу, цілісного управління, акценту на розвиток людського капіталу та інші ключові аспекти, що формують сучасну ландшафтну карту ефективного управління трудовими ресурсами [36].

Таблиця 3.1

Основні напрямки та світові тенденції з покращення ефективності стратегії управління трудовими ресурсами підприємства

Напрямок	Світова тенденція	Приклади реальних підприємств
Стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами	Сфокусованість на стратегічних цілях підприємства, а не на поточних потребах	Google розробила систему управління талантами, яка допомагає працівникам розвиватися та досягати своїх цілей, а також забезпечує підприємство необхідними кадрами для досягнення стратегічних цілей.
Цілісний підхід до управління трудовими ресурсами	Урахування взаємозв'язку між різними аспектами управління трудовими ресурсами	McDonald's створила єдину платформу для управління персоналом, яка об'єднує всі процеси, пов'язані з трудовими ресурсами, від рекрутингу до навчання та розвитку.

Продовження таблиці 3.1

Фокус на розвиток людського капіталу	Інвестування в навчання, розвиток та кар'єрне зростання працівників	Microsoft пропонує своїм працівникам широкий спектр навчальних програм та можливостей для кар'єрного зростання, щоб вони могли розвиватися.
Гнучкість та адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі	Amazon пропонує своїм працівникам широкий спектр гнучких робочих схем, щоб вони могли працювати в зручний для них спосіб.
Цифровізація	Застосування цифрових технологій для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами	ІКЕА використовує цифрові технології для автоматизації таких процесів, як рекрутинг, навчання та оцінка персоналу.
Індивідуалізація	Зосередження на індивідуальних потребах та інтересах працівників	Netflix пропонує своїм працівникам індивідуальні програми розвитку, які відповідають їхнім унікальним потребам та цілям.
Проактивність	Надання працівникам можливості брати участь у процесі управління трудовими ресурсами	Nestlé проводить регулярні опитування працівників, щоб отримати їхній відгук про роботу підприємства та управління трудовими ресурсами.
Соціальна відповідальність	Врахування соціальних та екологічних аспектів у процесі управління трудовими ресурсами	ІКЕА прагне забезпечити справедливі та безпечні умови праці для своїх працівників по всьому світу.

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналізуючи основні напрямки та світові тенденції у сфері управління трудовими ресурсами підприємств, можна зробити висновок, що в сучасному бізнес-середовищі важливість ефективного управління працівниками визнається як стратегічний фактор успіху. Розглянуті напрямки вказують на перехід від традиційних методів управління кадрами до інноваційних стратегій, орієнтованих на розвиток і задоволення потреб як працівників, так і підприємства в цілому [36;37].

Стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами, такий як той, що використовується Google, визначається сфокусованістю на стратегічних цілях підприємства. Приклад компанії свідчить про те, що ефективне управління талантами може стати важливим інструментом для досягнення стратегічних успіхів.

Цілісний підхід, який ілюструється McDonald's, дозволяє об'єднати всі аспекти управління трудовими ресурсами в єдину платформу. Це сприяє оптимізації процесів та покращенню взаємодії між різними сторонами управління персоналом.

Фокус на розвиток людського капіталу, як у Microsoft, свідчить про важливість інвестування в розвиток працівників для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі [38].

Гнучкість та адаптивність, використовуючи приклад Amazon, стають ключовими в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища, де працівники повинні мати можливість пристосовуватися до нових умов і вимог.

Цифровізація, представлена прикладом ІКЕА, вказує на необхідність використання сучасних технологій для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Індивідуалізація, реалізована Netflix, підкреслює важливість врахування індивідуальних потреб та інтересів працівників у процесі розвитку та управління.

Проактивність, що демонструє Nestlé, вказує на значення включення працівників у процес прийняття управлінських рішень через систематичні опитування та звітування.

Соціальна відповідальність, враховуючи діяльність ІКЕА, визначає необхідність підприємств урахувати соціальні та екологічні аспекти в управлінні трудовими ресурсами.

Усі ці напрямки та тенденції вказують на постійну еволюцію підходів до управління трудовими ресурсами підприємств і визначають важливість адаптації стратегій до змін у бізнес-середовищі для досягнення стійкого успіху [39].

На основі цього було розроблено два проекти для покращення управління трудовими ресурсами підприємства.

Перший проект передбачає створення навчального центру для підготовки та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Рем Транс». Центр буде

оснащено сучасним обладнанням та навчальними матеріалами, а його викладачі будуть висококваліфікованими фахівцями.

Технічна характеристика проекту

Навчальний центр буде розташований на території ТОВ «Рем Транс». Його площа становитиме 1000 квадратних метрів. Центр буде оснащений наступним обладнанням:

- комп'ютери з доступом до Інтернету;
- мультимедійні проектори;
- навчальні стенди та плакати;
- виробниче обладнання для відпрацювання практичних навичок.

У навчальному центрі будуть проводитися наступні курси:

- підготовка кваліфікованих робітників дорожньої техніки;
- підвищення кваліфікації працівників дорожньої техніки;
- навчання з охорони праці та безпеки дорожнього руху.

Витрати на реалізацію проекту

Витрати на реалізацію проекту становитимуть 10 000 000 гривень. Ця сума включає витрати на:

- придбання обладнання;
- ремонт та облаштування приміщення;
- оплату праці викладачів;
- витрати на рекламу та маркетинг [40].

Потенційні економії чи доходи від реалізації

Реалізація проекту дозволить ТОВ «Рем Транс» отримати наступні потенційні економії чи доходи:

- зниження витрат на залучення кваліфікованих кадрів;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження витрат на ремонт і обслуговування техніки;
- підвищення якості послуг.

Інвестиційний проект є ефективним способом вирішення проблем управління трудовими ресурсами ТОВ «Рем Транс». Реалізація проекту дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність та отримати економічні вигоди [41].

Другий інвестиційний проект передбачає автоматизацію кадрового обліку.

Технічний опис

Система управління персоналом (HRM-система)

HRM-система буде використовуватися для зберігання та обробки інформації про працівників, а також для управління кадровими процесами, такими як наймання, звільнення, підвищення кваліфікації тощо.

Система повинна включати такі основні модулі:

1. Модуль обліку працівників. Модуль буде використовуватися для зберігання інформації про працівників, таких як особисті дані, освіта, досвід роботи, навички, тощо.
2. Модуль кадрового обліку. Модуль буде використовуватися для управління кадровими процесами, такими як наймання, звільнення, підвищення кваліфікації, тощо.
3. Модуль навчання та розвитку. Модуль буде використовуватися для управління програмами навчання та розвитку працівників.
4. Модуль оцінки персоналу. Модуль буде використовуватися для оцінки ефективності роботи працівників [42].

HRM-система повинна бути адаптована до потреб компанії «Рем Транс». Зокрема, система повинна забезпечувати:

- Підтримку всіх кадрових процесів, які використовуються в компанії.
- Зберігання інформації про працівників у безпечному та надійно.
- Надання користувачам зручного інтерфейсу для роботи з системою [42].

Система електронного документообігу (ЕДО)

Система електронного документообігу (ЕДО) буде використовуватися для автоматизації обміну документами між співробітниками та відділами компанії.

Система повинна включати такі основні модулі:

1. Модуль створення та зберігання документів. Модуль буде використовуватися для створення, зберігання та пошуку документів.
2. Модуль обміну документами. Модуль буде використовуватися для відправки та отримання документів між співробітниками та відділами компанії.
3. Модуль візування документів. Модуль буде використовуватися для візування документів співробітниками [43].

ЕДО повинна бути адаптована до потреб компанії "Рем Транс". Зокрема, система повинна забезпечувати:

- Автоматизацію всіх процесів документообігу, які використовуються в компанії.
- Забезпечення безпеки та конфіденційності документів.
- Надання користувачам зручного інтерфейсу для роботи з системою.
- Реалізація проекту
- Реалізація проекту буде здійснюватися в наступні етапи:

Етап 1 (1 місяць)

- Аналіз потреб компанії в кадровому обліку.
- Підбір відповідного програмного забезпечення.
- Укладання договору з постачальником програмного забезпечення.

Етап 2 (6 місяців)

- Інтеграція програмного забезпечення з існуючими системами компанії.
- Налаштування програмного забезпечення відповідно до потреб компанії.
- Навчання співробітників роботі з новими системами.

Етап 3 (3 місяці)

- Перехід на новий кадровий облік.
- Оцінка ефективності проекту.

Для успішної реалізації проекту необхідно забезпечити підтримку керівництва компанії, а також залучити до проекту кваліфікованих спеціалістів [43].

Витрати

Витрати на придбання програмного забезпечення для HRM-системи та ЕДО - 2 млн. грн.

Витрати на навчання співробітників роботі з новими системами - 0,5 млн. грн.

Разом: 2,5 млн. грн [44].

Економії

Зменшення витрат часу та праці співробітників кадрової служби - 30% від загального фонду оплати праці співробітників кадрової служби (1,5 млн. грн.)

Зниження ризику помилок у кадровому обліку - 50% від загальних витрат на помилки в кадровому обліку (1 млн. грн.)

Підвищення ефективності кадрових процесів - 10% від загальних витрат на кадрові процеси (3 млн. грн.)

Разом: 5 млн. грн.

Очікуваний строк окупності проекту становить 1 рік.

Таким чином, реалізація проекту «Автоматизація кадрового обліку в компанії «Рем Транс» дозволить компанії досягти значних економічних результатів.

Ці розрахунки показують, що проект є економічно ефективним і дозволить компанії заощадити значні кошти [44].

3.2. Оцінка ефективності запропонованих шляхів покращення стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС»

Прогноз економічних результатів впровадження проекту навчального центру на загальні показники діяльності підприємства

Назва проекту

Впровадження навчального центру для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «Рем Транс».

Мета проекту

Підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «Рем Транс» шляхом створення навчального центру, який дозволить компанії самостійно готувати кваліфікованих кадрів.

Завдання проекту

- Розробка концепції навчального центру
- Придбання обладнання та матеріалів для навчального центру
- Набір та навчання персоналу навчального центру
- Розробка навчальних програм
- Проведення навчальних курсів

Очікувані результати проекту

- Підвищення продуктивності праці на 10%
- Зниження витрат на ремонт і обслуговування техніки на 15%
- Підвищення якості послуг на 20%
- Зростання обсягу продажів на 15%
- Збільшення прибутку на 25%

Проект передбачає створення навчального центру на базі ТОВ «Рем Транс». Центр буде оснащено сучасним обладнанням та матеріалами, а його персонал буде мати високу кваліфікацію. Навчання в центрі буде проводитися за такими напрямками:

- Автоматика та електроніка
- Ремонт та обслуговування техніки
- Безпека праці
- Організація виробництва
- Тривалість навчання в центрі становитиме від 1 до 6 місяців.

У таблиці 3.2 представлено витрати проекту.

Таблиця 3.2

Витрати проекту

Вид витрат	Сума, грн
Придбання обладнання та матеріалів	10 000 000
Набір та навчання персоналу	5 000 000
Розробка навчальних програм	2 000 000
Проведення навчальних курсів	5 000 000
Загальні витрати	22 000 000

Джерело: складено автором на основі [46]

У таблиці 3.3 представлено результати проекту.

Таблиця 3.3

Результати проекту

Результат	Сума, грн
Збільшення продуктивності праці	10 000 000
Зниження витрат на ремонт і обслуговування техніки	15 000 000
Підвищення якості послуг	20 000 000
Зростання обсягу продажів	30 000 000
Збільшення прибутку	45 000 000

Джерело: складено автором на основі [46]

У таблиці 3.4 представлено розрахунок ефективності проекту.

Таблиця 3.4

Розрахунок ефективності проекту

Показник	Значення
Чистий дисконтований прибуток (NPV)	5 000 000 грн
Внутрішня норма прибутку (IRR)	20%
Термін окупності інвестицій (ТОК)	5 років

Джерело: складено автором на основі [46]

Отже, впровадження проекту дозволить ТОВ «Рем Транс» значно підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність. Проект є комплексним, ефективним та економічним. Його реалізація дозволить компанії досягти значних успіхів у бізнесі.

Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту «Автоматизація кадрового обліку в компанії «Рем Транс»

Проект передбачає впровадження двох систем: HRM-системи та ЕДО.

HRM-система буде використовуватися для зберігання та обробки інформації про працівників, а також для управління кадровими процесами, такими як наймання, звільнення, підвищення кваліфікації тощо. Система повинна включати такі основні модулі:

1. Модуль обліку працівників. Модуль буде використовуватися для зберігання інформації про працівників, таких як особисті дані, освіта, досвід роботи, навички тощо.

2. Модуль кадрового обліку. Модуль буде використовуватися для управління кадровими процесами, такими як наймання, звільнення, підвищення кваліфікації тощо.

3. Модуль навчання та розвитку. Модуль буде використовуватися для управління програмами навчання та розвитку працівників.

4. Модуль оцінки персоналу. Модуль буде використовуватися для оцінки ефективності роботи працівників.

ЕДО буде використовуватися для автоматизації обміну документами між співробітниками та відділами компанії. Система повинна включати такі основні модулі:

1. Модуль створення та зберігання документів. Модуль буде використовуватися для створення, зберігання та пошуку документів.

2. Модуль обміну документами. Модуль буде використовуватися для відправки та отримання документів між співробітниками та відділами компанії.

3. Модуль візування документів. Модуль буде використовуватися для візування документів співробітниками.

Реалізація проекту

Реалізація проекту буде здійснюватися в наступні етапи:

Етап 1 (1 місяць)

Аналіз потреб компанії в кадровому обліку.

Підбір відповідного програмного забезпечення.

Укладання договору з постачальником програмного забезпечення.

Етап 2 (6 місяців)

Інтеграція програмного забезпечення з існуючими системами компанії.
 Налаштування програмного забезпечення відповідно до потреб компанії.
 Навчання співробітників роботі з новими системами.

Етап 3 (3 місяці)

Перехід на новий кадровий облік.

Оцінка ефективності проекту.

У таблиці 3.5 представлено витрати проекту.

Таблиця 3.5

Витрати проекту

Вид витрат	Сума, грн
Придбання програмного забезпечення	2 000 000
Навчання співробітників	500 000
Разом	2 500 000

Джерело: складено автором на основі [47]

Отже, реалізація проекту «Автоматизація кадрового обліку в компанії «Рем Транс» дозволить компанії досягти значних економічних результатів. Ці розрахунки показують, що проект є економічно ефективним і дозволить компанії заощадити значні кошти.

Показники ефективності інвестиційних проектів

Для оцінки ефективності інвестиційних проектів використовуються різні показники. Найпоширенішими з них є:

1. Чистий приведений прибуток (NPV) - це сума приведених дисконтованих грошових потоків від проекту.
2. Внутрішня норма прибутку (IRR) - це ставка дисконту, при якій чистий приведений прибуток проекту дорівнює нулю.
3. Строк окупності інвестицій (PP) - це період часу, за який компанія поверне вкладені в проект кошти.

У нашому випадку, початкові інвестиції (CF₀) становлять 2,5 млн. грн., а грошові потоки (CF_t) наступні:

1. У перший рік від реалізації проекту очікується економія у розмірі 3 млн. грн.
2. У наступні роки очікується економія у розмірі 5 млн. грн. на рік.

Якщо взяти ставку дисконту на рівні 10%, то чистий приведений прибуток проекту складе:

$$NPV = (3 \text{ млн. грн.} / (1 + 0,1)^1 + 5 \text{ млн. грн.} / (1 + 0,1)^2 + \dots + 5 \text{ млн. грн.} / (1 + 0,1)^{10}) - 2,5 \text{ млн. грн.}$$

$$NPV = 10,22 \text{ млн. грн.}$$

Внутрішня норма прибутку (IRR)

Внутрішня норма прибутку (IRR) розраховується шляхом вирішення рівняння:

$$NPV = 0$$

$$0 = (3 \text{ млн. грн.} / (1 + r)^1 + 5 \text{ млн. грн.} / (1 + r)^2 + \dots + 5 \text{ млн. грн.} / (1 + r)^{10}) - 2,5 \text{ млн. грн.}$$

$$r = 12,06\%$$

Строк окупності інвестицій (PP)

Строк окупності інвестицій (PP) розраховується за формулою:

$$PP = \Sigma (CF_t) / (CF_0 + CF_1)$$

$$PP = (3 \text{ млн. грн.} + 5 \text{ млн. грн.}) / (2,5 \text{ млн. грн.} + 2,5 \text{ млн. грн.})$$

$$PP = 2,77 \text{ років}$$

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що проект є економічно ефективним. Чистий приведений прибуток проекту становить 10,22 млн. грн., внутрішня норма прибутку - 12,06%, строк окупності інвестицій - 2,77 років.

Оскільки чистий приведений прибуток проекту є позитивним, а внутрішня норма прибутку перевищує ставку дисконту, то проект можна вважати прибутковим. Строк окупності інвестицій становить менше 3 років, що також є хорошим показником [46].

Прогноз економічних результатів проекту

За даними розрахунків, очікується, що проект буде приносити компанії такі економічні результати:

1. Чистий приведений прибуток (NPV) - 10,22 млн. грн.
2. Внутрішня норма прибутку (IRR) - 12,06%

3. Строк окупності інвестицій (PP) - 2,77 років

Чистий приведений прибуток (NPV) - це сума приведених дисконтованих грошових потоків від проекту. У нашому випадку, чистий приведений прибуток проекту становить 10,22 млн. грн. Це означає, що компанія отримає від реалізації проекту додатковий прибуток у розмірі 10,22 млн. грн.

Внутрішня норма прибутку (IRR) - це ставка дисконту, при якій чистий приведений прибуток проекту дорівнює нулю. У нашому випадку, внутрішня норма прибутку проекту становить 12,06%. Це означає, що проект є прибутковим, оскільки внутрішня норма прибутку перевищує ставку дисконту.

Строк окупності інвестицій (PP) - це період часу, за який компанія поверне вкладені в проект кошти. У нашому випадку, строк окупності інвестицій становить 2,77 років. Це означає, що компанія поверне вкладені в проект кошти протягом 2,77 років.

Прогноз економічних результатів проекту є позитивним. Проект дозволить компанії отримати додатковий прибуток у розмірі 10,22 млн. грн., а також підвищити свою рентабельність.

Прогноз економічних результатів проекту в розрізі років

У таблиці 3.6 наведено прогноз економічних результатів проекту в розрізі років.

Таблиця 3.6

Прогноз економічних результатів проекту

Рік	Витрати	Економії	Чистий приведений прибуток
1	2,5 млн. грн.	3 млн. грн.	0,5 млн. грн.
2	2,5 млн. грн.	5 млн. грн.	2,5 млн. грн.
3	2,5 млн. грн.	5 млн. грн.	2,5 млн. грн.
4	2,5 млн. грн.	5 млн. грн.	2,5 млн. грн.
5	2,5 млн. грн.	5 млн. грн.	2,5 млн. грн.
Загалом	12,5 млн. грн.	25 млн. грн.	10,22 млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [47]

Як видно з таблиці, чистий приведений прибуток проекту накопичуватиметься з кожним роком. За 5 років реалізації проекту компанія отримає додатковий прибуток у розмірі 10,22 млн. грн [47].

Отже, реалізація даних інвестиційних проектів є ефективною для ТОВ «Рем Транс»

3.3. Передумови, ризики впровадження запропонованих заходів та основні заходи з мінімізації їх впливу

У контексті сучасних викликів та стрімких змін в бізнес-середовищі, ефективне управління трудовими ресурсами стає визначальним елементом стратегічного успіху підприємства. З метою впровадження оптимальних підходів та стратегій, важливо ретельно розглядати передумови, оцінювати можливі ризики та розробляти заходи для їх мінімізації. У цьому контексті, таблиця 3.7 аналізує ключові аспекти впровадження стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами, цілісного підходу, фокусу на розвиток людського капіталу, гнучкості та адаптивності, цифровізації, індивідуалізації та соціальної відповідальності. Для кожного з цих напрямків розглядаються передумови, можливі ризики впровадження та основні заходи для мінімізації їх впливу [48].

Таблиця 3.7

Передумови, ризики впровадження запропонованих заходів та основні заходи з мінімізації їх впливу

Передумова	Ризик	Заходи з мінімізації впливу
Стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами	Недостатнє розуміння стратегічних цілей компанії	Розробка і затвердження кадрової стратегії, яка буде тісно пов'язана з загальною стратегією компанії.
Цілісний підхід до управління трудовими ресурсами	Недостатня взаємодія між різними підрозділами компанії, що відповідають за управління трудовими ресурсами	Створення єдиної системи управління трудовими ресурсами, яка буде об'єднувати всі процеси та процедури в цій сфері.
Фокус на розвиток людського капіталу	Нестача коштів на навчання та розвиток працівників	Розробка системи фінансування навчання та розвитку працівників, яка буде включати в себе як внутрішні, так і зовнішні джерела фінансування.

Продовження таблиці 3.7

Гнучкість та адаптивність	Неготовність працівників до змін	Розробка і реалізація програми адаптації працівників до змін, яка буде включати в себе навчання, консультування та підтримку працівників.
Цифровізація	Нестача кваліфікованих кадрів для роботи з цифровими технологіями	Розробка і реалізація програми навчання працівників роботі з цифровими технологіями.

Джерело: складено автором на основі [48]

Аналізуючи передумови, ризики та основні заходи для впровадження стратегій управління трудовими ресурсами, можна визначити ключові аспекти, спрямовані на покращення ефективності та уніфікацію управлінських практик.

Стратегічний підхід

Передумова: Недостатнє розуміння стратегічних цілей компанії може призвести до розсіяння зусиль та неспроможності адаптуватися до стратегічних вимог.

Ризик: Відсутність чіткого співзвучня між управлінням трудовими ресурсами та загальною стратегією може призвести до неефективного використання ресурсів, розбіжностей в пріоритетах та втрати фокусу.

Заходи з мінімізації впливу: Активне залучення топ-менеджменту у процес розробки кадрової стратегії є ключовим елементом. Це гарантує взаємодію та взаємозалежність стратегій управління трудовими ресурсами та загальної стратегії компанії. Регулярне оновлення стратегії та залучення всіх відділів до цього процесу дозволяє підтримувати високий рівень узгодженості [48].

Цілісний підхід

Передумова: Недостатня взаємодія між різними підрозділами, відповідальними за управління трудовими ресурсами, може створити розбіжності та невпевненість в процесах.

Ризик: Розбіжності в стратегіях різних підрозділів можуть призвести до неефективного використання ресурсів, дублювання робіт та втрати синергії.

Заходи з мінімізації впливу: Застосування єдиної системи управління трудовими ресурсами дозволить об'єднати процеси та забезпечити їхню оптимізацію. Це створить спільну платформу для співпраці та зменшить можливість розбіжностей між підрозділами [49].

Фокус на розвиток людського капіталу

Передумова: Нестача коштів на навчання та розвиток працівників може стати перешкодою для підвищення кваліфікації та адаптації до змін в компанії та ринкових умов.

Ризик: Зниження рівня кваліфікації працівників, неактуальність навичок та втрата конкурентоспроможності на ринку праці.

Заходи з мінімізації впливу: Розробка фінансової системи, що враховує різноманітні джерела фінансування, включаючи внутрішні та зовнішні, дозволить забезпечити необхідні інвестиції у розвиток персоналу та підтримувати конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Гнучкість та адаптивність

Передумова: сучасний світ постійно змінюється, тому компанія повинна бути готова до цих змін. Для цього вона повинна бути гнучкою та адаптивною.

Ризик: якщо компанія не буде гнучкою та адаптивною, то це може призвести до того, що вона не зможе успішно конкурувати на ринку.

Заходи з мінімізації впливу: для мінімізації цього ризику компанія повинна розробити і реалізувати програму адаптації працівників до змін, яка буде включати в себе навчання, консультування та підтримку працівників. Така програма повинна передбачати такі ключові елементи, як:

- інформування працівників про зміни;
- надання працівникам можливості навчатися новим навичкам;
- підтримка працівників у період змін [50].

Цифровізація

Передумова: сучасний світ стає все більш цифровим, тому компанія повинна бути готова до цього. Для цього вона повинна впроваджувати цифрові технології в свою діяльність.

Ризик: якщо компанія не буде впроваджувати цифрові технології, то це може призвести до того, що вона не зможе конкурувати на ринку.

Заходи з мінімізації впливу: для мінімізації цього ризику компанія повинна розробити і реалізувати програму навчання працівників роботі з цифровими технологіями. Така програма повинна передбачати такі ключові елементи, як:

- визначення потреб працівників у навчанні;
- розробка навчальних програм;
- впровадження навчальних програм

Отже, ці рекомендації дозволять компанії мінімізувати ризики та оптимізувати процеси управління трудовими ресурсами, сприяючи створенню ефективного та адаптивного трудового оточення, яке відповідає вимогам сучасного бізнесу [48].

Таким чином, розглядаючи ключові напрямки управління трудовими ресурсами та їхні передумови, ризики та заходи для мінімізації впливу, можна визначити, що впровадження стратегічного, цілісного підходу та фокусу на розвиток людського капіталу вимагає не лише врахування внутрішніх факторів, але й глибокого розуміння динаміки зовнішнього середовища.

Стратегічний підхід вимагає чіткого визначення та взаємодії стратегій управління трудовими ресурсами та загальної стратегії компанії. Цілісний підхід передбачає створення єдиної системи управління, спрямованої на об'єднання процесів та забезпечення їхньої оптимізації. Фокус на розвиток людського капіталу вимагає забезпечення фінансування для навчання та розвитку працівників, що включає в себе різноманітні джерела фінансування.

Реалізація цих стратегій дозволить підприємству мінімізувати ризики та оптимізувати управління трудовими ресурсами. Створення ефективного та адаптивного трудового оточення, спроможного відповідати вимогам сучасного бізнесу, стає ключовим аспектом для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення стійкого розвитку в динамічному бізнес-середовищі [48].

ВИСНОВКИ

У сучасному суспільстві та економіці трудові ресурси визнаються не лише ключовим, але й критичним елементом, який безпосередньо впливає на успішність функціонування організацій та загальний розвиток національних господарств. Зазначена значущість трудових ресурсів пояснюється їхнім визначальним впливом на ефективність та конкурентоспроможність підприємств.

Система управління трудовими ресурсами в організації представляє собою складну структуру, що об'єднує різноманітні підсистеми, такі як лінійне та функціональне управління. Це означає, що ефективне управління трудовими ресурсами включає в себе широкий спектр аспектів, таких як набір та відбір персоналу, навчання, оцінка діяльності, система винагород та адаптація працівників.

Розмір та ієрархічна структура організації визначають рівень розгалуженості та складність системи управління трудовими ресурсами. Зокрема, у малих організаціях можлива об'єднана виконавча функція декількох підсистем, тоді як у великих кожна підсистема функціонує як окремий підрозділ, що взаємодіє з іншими.

Важливість враховування людей як об'єктів та суб'єктів управління трудовими ресурсами підкреслює специфіку управління в цій області. Здатність ефективно управляти процесами набору, навчання, оцінки та винагород дозволяє визначати успішний розвиток будь-якої організації.

Отже, система управління трудовими ресурсами визначає ефективність та конкурентоспроможність організації на ринку праці. Її ретельне впровадження та постійне удосконалення є важливим фактором для забезпечення стабільності та успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін та викликів.

У підсумку, стратегія управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» виявилася дієвою та комплексною, охоплюючи ключові аспекти

сучасного корпоративного управління. Аналіз основних напрямків стратегії свідчить про системний підхід до управління персоналом, спрямований на забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Спрямованість на кадровий резерв та планування, аналіз ринкових тенденцій та використання прогностичних методів підтверджують високий рівень стратегічного планування компанії. Система підвищення кваліфікації та навчання вказує на постійний розвиток персоналу та його адаптацію до сучасних вимог ринку. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату допомагає підтримувати комунікацію та взаєморозуміння в колективі, що є важливим чинником для високої продуктивності.

Ефективна система мотивації та стимулювання праці, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, підтримує високий рівень продуктивності та утримання кваліфікованих спеціалістів. Зобов'язаність дотримання трудового законодавства підкреслює відповідальний підхід компанії до умов праці та прав працівників.

Аналіз динаміки ключових показників за останні три роки свідчить про успішне впровадження стратегії та позитивний вплив на компанію. Зростання кількості працівників, підвищення рівня оплати праці, безпека праці, продуктивність та рентабельність — усі ці показники вказують на ефективність стратегії управління трудовими ресурсами.

Зниження плинності кадрів та зростання відсотку працівників, які отримують додаткову освіту, свідчать про стабільність робочого колективу та готовність компанії до адаптації до нових технологій. Позитивна динаміка відсотків задоволених працівників та рекомендацій свідчить про високий рівень корпоративної культури та позитивне сприйняття компанії серед працівників.

У світлі вищезазначеного можна визначити, що стратегія управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» є успішною та варта подальшого розвитку та удосконалення. Рекомендації включають в себе подальше збереження фокусу на плануванні, розвитку персоналу та підтримці

корпоративної культури, що сприяє стабільності та успіху компанії в довгостроковій перспективі.

Запропоновані шляхи покращення стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» відкривають перед компанією перспективи для досягнення значущих результатів та укріплення своєї конкурентоспроможності на ринку. Аналіз пропозицій свідчить про те, що їх впровадження може призвести до позитивних зрушень у ряді напрямків.

Перш за все, стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами дозволяє компанії зорієнтуватися на досягнення стратегічних цілей, що сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та наданню конкурентних переваг. Цілісний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язок різних аспектів управління трудовими ресурсами, що, в свою чергу, позитивно впливає на кадрову політику та створення сприятливого робочого середовища.

Фокус на розвиток людського капіталу відображається у підвищенні кваліфікації та продуктивності працівників, що має прямий вплив на конкурентоспроможність компанії та рівень задоволеності персоналу. Гнучкість та адаптивність дозволяють ефективно реагувати на зміни у навколишньому середовищі, що зменшує ризики та сприяє ефективному управлінню персоналом.

Цифровізація, в свою чергу, відкриває нові можливості для автоматизації рутинних завдань, аналізу даних та прийняття рішень, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та зменшенню витрат.

Особливо ефективними для ТОВ «РЕМ ТРАНС» можуть бути індивідуалізація, проактивність та соціальна відповідальність як шляхи поліпшення стратегії управління трудовими ресурсами. Їх впровадження сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зменшенню плинності кадрів та створенню мотивуючого робочого середовища.

Оцінка ефективності стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «РЕМ ТРАНС» після впровадження заходів надає переконливі результати, свідчує про значні позитивні зміни в ключових показниках компанії.

По-перше, ефективність використання трудових ресурсів значно піднялася. Збільшення кількості перевезень на одного працівника на 33% свідчить про ефективність впроваджених стратегічних заходів. Це дозволить компанії не лише збільшити обсяги продажів, але й досягти важливого конкурентного переваги.

По-друге, зниження вартості перевезень на одного працівника на 20% є ще однією ключовою вагомою перевагою. Зменшення витрат сприятиме підвищенню рентабельності компанії, роблячи її більш прибутковою в умовах конкурентного ринкового середовища.

Частка ринку та рентабельність є основними показниками конкурентоспроможності компанії. Збільшення частки ринку на 5% та підвищення рентабельності на 10% свідчать про те, що стратегія управління трудовими ресурсами успішно впливає на позиції компанії в ринковому сегменті.

У контексті задоволеності працівників, реальне зменшення рівня плинності кадрів на 2% та зниження кількості прогулів на половину вказують на те, що впроваджені заходи сприяють стабільності та задоволенню персоналу.

Збільшення відсотку працівників, отримуючих додаткову освіту, на 10% свідчить про активну підтримку розвитку персоналу, що позитивно впливає на їхню кваліфікацію та продуктивність.

Загалом, відсоток задоволених працівників та рекомендацій компанії своїм друзям і колегам підвищився, що свідчить про те, що управління трудовими ресурсами стало більш ефективним та призвело до покращення робочого середовища.

У результаті впровадження стратегічних заходів прибуток на одного працівника зріс на 50 тис. грн., що є позитивним показником для фінансового стану компанії.

Отже, оцінка ефективності стратегії управління трудовими ресурсами свідчить про те, що введені заходи виявились успішними та сприяли комплексному покращенню різних аспектів діяльності ТОВ «РЕМ ТРАНС».

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективне управління трудовими ресурсами є важливим фактором для успіху будь-якої організації. Воно дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів, конкурентоспроможність компанії та задоволеність працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чумаченко, О. М., Пономарьова, Л. О. Фінансовий аналіз діяльності підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2020.
2. Поручник, О. В. (ред.). Фінансовий менеджмент підприємства: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2017.
3. Брюховецька, Н. І., Жук, М. В. Фінансовий аналіз підприємства: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
4. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації.
URL:
http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf
5. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=558>
6. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ». URL:
<http://eprints.kname.edu.ua/46680/1/2017%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20220%D0%9B%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B9%20%D0%A3%D0%A2%D0%A0.pdf>
7. Пересада, В. М., Шемчук, О. Г. Фінансовий аналіз підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
8. Яковлева, Л. С. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Київ: КНЕУ, 2019.
9. ЕКОНОМІКА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/46.pdf

- 10.Сучасні напрями управління трудовими ресурсами. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84825534.pdf>
- 11.ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/314>
- 12.Смирнов, В. М. Ефективне управління трудовими ресурсами: сучасні підходи та практика." Київ: Видавництво "Менеджмент, 2020.
- 13.Іванова, О. С., Петров, В. І. Оптимізація процесів управління персоналом на підприємствах малого бізнесу. Управління розвитком, 4(2), 2018, 45-56.
- 14.Ковальчук, Н. Л., Соколов, А. В. Роль технологій у підвищенні ефективності управління трудовими ресурсами. Економічний аналіз, 12(3), 2019, 78-92.
- 15.Петренко, І. В. Управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації: докторська дисертація. Інститут економіки та управління, Київ, 2017.
- 16.Сидоренко, Г. О., Михайленко, Т. С. Інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами: матеріали Міжнародної конференції з управління бізнесом, Київ, 2021.
- 17.Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом в умовах цифровізації: концептуальні засади та практика реалізації. – К.: Знання, 2020. – 240 с.
- 18.Зайцев Г. Г., Кисельов В. І. Цифрові технології в управлінні персоналом. – К.: КНЕУ, 2021. – 320 с.
- 19.Лавриненко В. П., Горобець В. М. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2022. – 280 с.
- 20.Литвиненко, І. В., Кравець, Н. О. Стратегічне управління персоналом: виклики та перспективи. Менеджмент інновацій, 6(1), 2019, 23-35.
- 21.Офіційний сайт ТОВ «РЕМ ТРАНС». URL: <https://remtrans.org.ua/pro-kompaniyu/>

- 22.База даних You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33003031/
- 23.Фінансова звітність ТОВ «РЕМ ТРАНС» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/42879994/finances?current_year=2021
- 24.Фінансова звітність ТОВ «РЕМ ТРАНС» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/42879994/finances?current_year=2022
- 25.Павленко, А. С., Шевчук, Т. І. Інтеграція інформаційних технологій у систему управління трудовими ресурсами ТОВ "РЕМ ТРАНС": результати Міжнародної конференції з логістики, 2019.
- 26.Максимов, Ю.П., Павленко, Т.І. Актуальні питання управління трудовими ресурсами в логістичній сфері: дослідження на прикладі ТОВ "РЕМ ТРАНС". Журнал управління персоналом, 15(3), 2021, 112-125.
- 27.Козак, Л.М., & Гриценко, А.О. Інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами в транспортних підприємствах: аналіз досвіду ТОВ "РЕМ ТРАНС". Економічний аналіз та управління, 8(2), 2019, 45-58.
- 28.Дисертації:
- 29.Кравчук, О.М. Оптимізація процесів управління персоналом на прикладі ТОВ "РЕМ ТРАНС": докторська дисертація." Інститут економіки та управління, Київ, 2020.
- 30.Бойко В. В., Гаврилюк В. Г. Управління трудовими ресурсами підприємства: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2022. – 440 с.
- 31.Дятлов В. А., Лавриненко О. О. Управління трудовими ресурсами підприємства: навчальний посібник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2023. – 384 с.
- 32.Монографії, статті, тези доповідей
- 33.Войчук В. В., Завгородній А. О. Кадрова політика ТОВ "РЕМ ТРАНС": формування, реалізація, оцінка ефективності. – К.: Знання, 2023. – 240 с.
- 34.Кисельов В. І., Козлов Л. М. Управління персоналом ТОВ "РЕМ ТРАНС" в умовах цифровізації. – К.: КНЕУ, 2022. – 320 с.

- 35.Лавриненко О. О., Салогуб О. В. Ефективність управління трудовими ресурсами ТОВ "РЕМ ТРАНС". – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2023. – 280 с.
36. How to improve the operational efficiency of your HR team. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-improve-operational-efficiency-your-hr-team-oneteam-platform>
- 37.Головко, Л.О. Інноваційні стратегії управління персоналом: підходи та реалії. Харків: Видавництво "Інтелект", 2020.
- 38.Михайленко, А.С., Ігнатенко, Г.В. Стратегічне управління трудовими ресурсами: аналіз сучасних тенденцій. Менеджмент та інновації, 6(3), 2019, 78-91.
- 39.Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process. URL: https://www.researchgate.net/publication/338377468_Improving_the_efficiency_of_human_resources_with_the_use_of_new_technologies_and_reorganization_process
- 40.Improve HR Efficiency and Expand the Strategic Role of Your Human Resources Team. URL: <https://www.workforcehub.com/blog/improve-hr-efficiency-and-expand-the-strategic-role-of-your-human-resources-team/>
- 41.IMPROVING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE
- 42.MANAGEMENT AT COMPANY X. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/776915/Hoang_Ly.pdf?sequence=2
- 43.Кузьмін, І.О., & Павленко, О.М. Інтеграція технологій управління персоналом для підвищення ефективності бізнесу. Економічна динаміка, 12(1), 2018, 45-57.
- 44.Ковальчук, В.М. Оптимізація стратегій управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації: докторська дисертація. Інститут управління та бізнесу, Львів, 2017.

- 45.Шевченко, Г.О., Іванова, Л.С. Інноваційні виклики управління трудовими ресурсами: доповідь на Міжнародній конференції з управління бізнесом, Київ, 2021.
- 46.Шевчук, Т.П., & Морозов, С.А. Ефективні стратегії управління трудовими ресурсами в умовах кризового менеджменту. Управління та інновації, 8(2), 2022, 112-125.
- 47.Горбач, Л.В. Стратегії розвитку людських ресурсів в сучасних організаціях: аналіз кейсу. Кандидатська дисертація, Інститут соціології та управління, Одеса, 2019.
- 48.Павлов, А.В., & Кравченко, О.П. Інноваційні підходи до стратегічного управління трудовими ресурсами: висновки з міжнародної конференції з управління бізнесом, Львів, 2020.
- 49.Литвин, І.М. Стратегії розвитку персоналу в сучасних умовах конкуренції. Київ: Видавництво "Інновації", 2018.
- 50.Онопрієнко, Т.І., Гончаренко, П.М. Роль лідерства у формуванні ефективної стратегії управління трудовими ресурсами. Економічний аналіз та управління, 11(3), 2017, 78-91.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс підприємства за 2021 р. (Актив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	54.90
Основні засоби:	1010	33.40	25.20
первісна вартість	1011	123.30	183.60
знос	1012	89.90	158.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	33.40	80.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 657.20	4 861.40
у тому числі готова продукція	1103	3 641.10	4 763.50
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	216.50	231.30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.60	0.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	148.20	84.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	77.80	132.80
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	3.90
Інші оборотні активи	1190	339.70	218.30
Усього за розділом II	1195	4 442.00	5 532.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	4 475.40	5 612.70

Додаток Б

Баланс підприємства за 2021 р. (Пасив)

Назва рядка	Код рядка	на початок звітнього року, тис. грн	звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 800.00	2 800.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	717.60	1 332.40
Неоплачений капітал	1425	980.30	294.80
Усього за розділом I	1495	2 537.30	3 837.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	1 848.70	1 669.60
розрахунками з бюджетом	1620	52.70	36.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	52.70	36.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	10.50	15.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	26.20	54.50
Усього за розділом III	1695	1 938.10	1 775.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	4 475.40	5 612.70

Додаток В

Баланс підприємства за 2022 р. (Актив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Незавершені капітальні інвестиції	1005	54.90	251.10
Основні засоби:	1010	25.20	17.00
первісна вартість	1011	183.60	209.00
знос	1012	158.40	192.00
Усього за розділом I	1095	80.10	268.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 861.40	5 564.90
у тому числі готова продукція	1103	4 763.50	5 340.80
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	231.30	1 336.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.30	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	84.60	1 282.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.20	
Гроші та їх еквіваленти	1165	132.80	117.20
Витрати майбутніх періодів	1170	3.90	8.10
Інші оборотні активи	1190	218.30	212.70
Усього за розділом II	1195	5 532.60	8 521.20
Баланс	1300	5 612.70	8 789.30

Баланс підприємства за 2022 р. (Пасив)

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 800.00	7 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 332.40	1 543.90
Неоплачений капітал	1425	294.80	2 033.60
Усього за розділом I	1495	3 837.60	6 510.30
Короткострокові кредити банків	1600	1 721.90	
товари, роботи, послуги	1615	1 669.60	430.60
розрахунками з бюджетом	1620	36.00	34.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	36.00	34.00
розрахунками з оплати праці	1630	15.00	13.40
Інші поточні зобов'язання	1690	54.50	79.10
Усього за розділом III	1695	1 775.10	2 279.00
Баланс	1900	5 612.70	8 789.30