

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
« _____ » _____ 2024 р.

**Механізми підвищення ефективності управління вітчизняними
підприємствами**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

**Частина 1. Конкурентні переваги персоналу як основа підвищення
конкурентоспроможності підприємства**

Виконавець: Аріна ГОРЯНА
Науковий керівник: Вега КУЛЯВЕЦЬ

**Частина 2. Формування мотиваційного механізму управління
персоналом підприємства**

Виконавець: Сергій КОВАЛЕНКО
Науковий керівник: Ілля ХАДЖИНОВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГОРЯНА АРІНА ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«_____» _____ 2024 р.

**Конкурентні переваги персоналу як основа підвищення
конкурентоспроможності підприємства
(на прикладі ТОВ «Екотаксі-Вінниця»)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Вега КУЛЯВЕЦЬ, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Горяня А.В. Конкурентні переваги персоналу як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено існуючі концепції конкурентних переваг, визначено роль та значення персоналу в системі конкурентоспроможності підприємства, згруповано основні фактори впливу на формування конкурентних переваг персоналу. Досліджено діяльність ТОВ «Екотаксі-Вінниця», проаналізовано існуючу систему управління персоналом товариства, оцінено конкурентні переваги персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця». Обґрунтовано необхідність розробки стратегії розвитку конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» за рахунок впровадження інноваційних підходів.

Основним науковим результатом дослідження є теоретичні результати дослідження, які можуть бути використані для вдосконалення методів оцінки та підвищення конкурентних переваг персоналу. Практична значимість дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих заходів для покращення кадрової політики ТОВ «Екотаксі-Вінниця», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності товариства.

Ключові слова: конкурентні переваги персоналу, система управління персоналом, конкурентоспроможність підприємства, оцінка конкурентних переваг персоналу, інноваційні підходи, hr-інструменти, розвиток персоналу, мотивування.

92 с., 23 табл., 18 рис., 4 дод., 44 джерел.

Goryana A.V. Competitive advantages of personnel as a basis for increasing the competitiveness of the enterprise. Specialty 073 Manager. Educational program "Business Administration". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The qualification work investigated the existing concepts of competitive advantages, determined the role and importance of personnel in the system of competitiveness of the enterprise, grouped the main factors of influence on the formation of competitive advantages of personnel. The activities of LLC "Ekotaxi-Vinnytsia" were studied, the existing personnel management system of the company was analyzed, the competitive advantages of the personnel of LLC "Ekotaxi-Vinnytsia" were assessed. The need to develop a strategy for developing competitive advantages of the personnel of LLC "Ekotaxi-Vinnytsia" through the implementation of innovative approaches was substantiated.

The main scientific result of the study is the theoretical results of the study, which can be used to improve methods for assessing and increasing the competitive advantages of personnel. The practical significance of the study lies in the possibility of implementing the proposed measures to improve the personnel policy of LLC "Ekotaxi-Vinnytsia", which will contribute to increasing the competitiveness of the company.

Keywords: competitive advantages of personnel, personnel management system, enterprise competitiveness, assessment of competitive advantages of personnel, innovative approaches, hr tools, personnel development, motivation.

93 p., 23 tables, 18 figures, 4 appendices, 44 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Концепція конкурентних переваг: визначення та основні підходи	9
1.2 Роль та значення персоналу в системі конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.3 Фактори, що впливають на формування конкурентних переваг персоналу	23
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКОТАКСІ-ВІННИЦЯ»	34
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Екотаксі-Вінниця»	34
2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця» та оцінка його кадрової політики	44
2.3 Оцінка конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»	53
РОЗДІЛ 3_НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКОТАКСІ-ВІННИЦЯ»	65
3.1 Розробка стратегії розвитку конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»	65
3.2 Шляхи вдосконалення ефективного управління розвитком персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»	73
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від конкурентних переваг його персоналу. Незалежно від того, які новітні технології впроваджуються в компанію чи наскільки сприятливим є вплив зовнішніх факторів, без кваліфікованих працівників, готових до змін, досягти запланованих результатів підприємству непросто. Організаційно-економічні взаємовідносини, які наразі існують у багатьох вітчизняних компаніях між власниками, менеджментом та працівниками, не сприяють досягненню потрібного рівня ефективності діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. За таких умов необхідно здійснювати цілеспрямоване та системне підвищення конкурентних переваг персоналу, що сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку.

Дослідження конкурентних переваг персоналу на прикладі ТОВ «Екотаксі-Вінниця» дозволить оцінити можливості підвищення якості наданих послуг, зміцнення позицій на ринку та розробки стратегій розвитку, орієнтованих на потреби клієнтів, особливо в контексті екологічності, що є важливим аспектом конкурентоспроможності сучасного підприємства, що й визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз досліджень і публікацій. Практичні та теоретичні аспекти дослідження конкурентних переваг персоналу детально розглядаються в роботах таких провідних вітчизняних науковців як О. Брусенцева [3], Т. Бучинська [4], М. Глізнуца [9], А. Климчук [15], І. Леган [20], О. Харун [41] та інші. Численні дослідники розглядають конкурентоспроможність персоналу через його конкурентні переваги, серед них О. Галич [8], Т. Гулик [10], В. Коломієць [18], Х. Махмудов [23], О. Ситник [38] та інші. Питання методики оцінки конкурентоспроможності персоналу та підвищення ефективності піднімають у своїх працях О. Коровіна [19], О. Смірнов [39] та інші. Незважаючи на значні наукові досягнення, існує низка нерозв'язаних

питань, зокрема пошук ефективної стратегії розвитку конкурентних переваг персоналу та критеріїв їх оцінювання.

Мета дослідження – формування теоретичних підходів і методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку механізму управління персоналом підприємства в контексті підвищення ефективності його діяльності.

Для реалізації визначеної мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити існуючі концепції конкурентних переваг;
- визначити роль та значення персоналу в системі конкурентоспроможності підприємства;
- згрупувати фактори, що впливають на формування конкурентних переваг персоналу;
- описати загальну характеристику діяльності ТОВ «Екотаксі-Вінниця»;
- проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця»;
- оцінити конкурентні переваги персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»;
- обґрунтувати необхідність розробки стратегії розвитку конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» за рахунок впровадження інноваційних підходів, підвищення кваліфікації та мотивації працівників;
- виявити інноваційні шляхи вдосконалення ефективного управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Екотаксі-Вінниця».

Об’єкт дослідження – мотиваційний механізм управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – конкретні конкурентні переваги персоналу ТОВ «ЕКО ТАКСІ» та управлінські практики, спрямовані на їх розвиток і ефективне використання для підвищення конкурентної позиції підприємства.

Методи дослідження. Теоретичні методи дослідження використовувалися для вивчення існуючих концепцій конкурентних переваг, що дозволило створити наукове підґрунтя для визначення ролі та значення

персоналу в системі конкурентоспроможності підприємства. За допомогою методу аналізу виконано опис загальної характеристики діяльності ТОВ «Екотаксі-Вінниця», що допомогло виявити основні напрями діяльності та стратегічні пріоритети компанії, а також проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця», що стало базою для оцінки існуючих конкурентних переваг персоналу. Методи оцінювання та опитування було використано для оцінки конкурентних переваг персоналу, що дало змогу виявити сильні сторони та області для розвитку в контексті загальної конкурентоспроможності підприємства. Метод порівняння та системного підходу використовувався для опису заходів, направлених на впровадження інновацій, підвищення кваліфікації та мотивації працівників. За допомогою методу прогнозування було визначено економічну ефективність запропонованих інноваційних шляхів вдосконалення ефективного управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Екотаксі-Вінниця».

У дослідженні використані статистичні дані у сфері таксоп перевезення, аналітичні та фінансові показники діяльності ТОВ «Екотаксі-Вінниця» ТОВ «Екотаксі-Вінниця», результати опитування.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичні результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення методів оцінки та підвищення конкурентоспроможності персоналу на підприємствах, а також для розробки рекомендацій щодо ефективного управління розвитком персоналу. Практичне значення – рекомендації можуть бути використані для покращення кадрової політики ТОВ «Екотаксі-Вінниця», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку через реалізацію запропонованих заходів, таких як впровадження інновацій навчання та мотивування персоналу.

Положення, що виносяться на захист. Інноваційний підхід до управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця» – запропоновано використання інноваційних HR-інструментів для оцінки та підвищення конкурентоспроможності персоналу, що включає розвиток індивідуальних

планів професійного розвитку, мотиваційних програм на основі корпоративних цінностей та використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління, що є нововведенням, яке відрізняється від традиційних методів оцінки, що орієнтуються на системний підхід до розвитку персоналу.

Стратегії підвищення кваліфікації та мотивації працівників – на основі аналізу практик ТОВ «Екотаксі-Вінниця» розроблено комплексну стратегію підвищення кваліфікації персоналу, що включає впровадження методик безперервного навчання, коучінгу та адаптивних тренінгів. Відмінність цього підходу полягає в акценті на створення індивідуальних навчальних траєкторій для працівників, що сприяє більш ефективному розвитку їхніх компетенцій відповідно до специфіки роботи підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменувань, 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концепція конкурентних переваг: визначення та основні підходи

Конкурентні переваги є центральним аспектом стратегічного управління та маркетингу та визначають здатність підприємства випереджати своїх конкурентів і утримувати лідерські позиції на ринку. Розуміння і впровадження ефективних конкурентних переваг дозволяє підприємствам створювати унікальні ціннісні пропозиції, що приваблюють і утримують клієнтів.

У сучасній діяльності підприємств реалізація стратегічних цілей щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі значною мірою залежить від ефективного використання потенціалу персоналу та його конкурентних переваг.

Поняття «конкурентоспроможності персоналу» почало використовуватися науковцями наприкінці ХХ століття, коли видатний американський бізнесмен та менеджер, керівник компанії Ford Лі Якокка запропонував розглядати «усі господарські заходи через призму трьох понять: людей, продукції, прибутку» [43]. На думку науковця, ключову роль у розвитку компанії відіграють саме люди, адже без талановитих і здатних спеціалістів усі зусилля компанії будуть марними. Його підхід до управління завжди був орієнтований на цінність людського капіталу як основи для досягнення успіху в бізнесі.

Концепція «конкурентних переваг» є важливою для розуміння того, як компанії можуть підвищити свою ринкову позицію завдяки людським ресурсам. Сучасні науковці підкреслюють, що конкурентоспроможність персоналу включає навички, знання, здібності та інші характеристики, які дозволяють працівникам ефективно сприяти успіху організації. Її часто

розглядають як поєднання індивідуальної продуктивності та здатності адаптуватися до змін на ринку (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність персоналу»

Автор	Зміст поняття, джерело
Брусенцева О. А	Конкурентоспроможний персонал – це кваліфіковані, підготовлені, мотивовані та стимульовані працівники, які вміють і хочуть працювати, спрямовані на досягнення цілей і виконання завдань компанії. [3, с. 62]
Мартинюк Н.	Конкурентоспроможний персонал під керівництвом ефективного менеджменту створює продукцію, що користується попитом на ринку. Персонал є основним активом компанії та ключовим стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі. [22, с. 16]
Коломієць В.М.	Конкурентоспроможність персоналу – сукупність характеристик, які визначають здатність працівників ефективно виконувати свої обов’язки, забезпечуючи високу продуктивність та якість роботи [18, С. 47]
Козаченко Г.В.	Конкурентоспроможність персоналу залежить від їхнього професійного рівня, мотивації до праці, адаптивності до змін у зовнішньому середовищі та здатності до інновацій, підкреслюючи важливість корпоративної культури у формуванні конкурентоспроможного персоналу [16, с. 115]
Якімова Н.С., Малаховська А.Г., Білик А.О	Конкурентоспроможність персоналу розглядає як властивість людського капіталу, що характеризує ступінь задоволення ринкового попиту на робочу силу [42]
Бучинська Т.В.	Конкурентоспроможність персоналу – це сукупність природних, освітньо-професійних, ділових, соціальних та моральних якостей працівників, які забезпечують відповідність ринковим вимогам до якісних товарів і послуг, що суттєво впливає на загальну ефективність діяльності підприємства [4, с. 75]
Леган І.М.	Конкурентоспроможність персоналу визначається тим, наскільки працівник, враховуючи свої індивідуальні характеристики, здатний адаптуватися до конкуренції в колективі та зайняти в ньому найвигіднішу позицію. Це також включає здатність швидко та професійно реагувати на зміни в науково-технічній, соціальній, економічній, психологічній та нормативно-технічній сферах, ефективно виконувати завдання, вибирати способи їх розв’язання та аналізувати свою діяльність [20, с. 130]
Ситник О.Ю. Смутчак З.В.	Конкурентоспроможність персоналу – загальна здатність людських ресурсів підприємства досягати визначених цілей в межах реалізації його місії, максимально використовуючи свій трудовий потенціал, а також набуті навички, знання і досвід, з метою забезпечення найвищого рівня задоволення потреб споживачів у порівнянні з конкурентами [38, с. 84]

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що поняття конкурентоспроможності персоналу трактуються по-різному.

Частина науковців (Брусенцева О.А [3], Мартинюк Н. [33], Коломієць В.М. [18], Ситник О.Ю. [38]) визначають конкурентоспроможність як здатність досягати конкретних результатів у заданих умовах, при цьому підкреслюється внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, тоді як інші (Бучинська Т.В. [4], Леган І.М. [20], Козаченко Г.В. [16]) зосереджуються на людському капіталі, який включає набір характеристик, основою яких є ідентифікація елементів потенціалу працівника. Ми підтримуємо думку, що у контексті визначення конкурентоспроможності персоналу основним є сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, які, складають конкурентні переваги.

Кандидат економічних наук, доцент Західноукраїнського національного університету Прохоровська С.А. зазначає, що функціонування ринку праці та регулювання попиту і пропозиції на ньому безпосередньо залежать від рівня конкурентоспроможності та компетентності трудового потенціалу. Наразі якісний рівень трудового потенціалу в Україні, а також у окремих регіонах, недостатньо високий. Тому ця проблема потребує: 1) особливої уваги з боку державних органів, роботодавців і профспілок; 2) детального вивчення та розробки шляхів досягнення реальної конкурентоспроможності трудового потенціалу, яка відповідала б світовим стандартам і дозволила б конкурувати з висококваліфікованим трудовим потенціалом розвинених країн [36].

Глибока структуризація конкурентоспроможності дозволяє розглядати її як параметр, що визначається постійними змінами в складі працівників і технологічних засобах виробництва, а також відображати співвідношення джерел екстенсивного та інтенсивного зростання трудового потенціалу. Це створює основу для розробки моделі конкурентоспроможності як результату взаємодії великої кількості факторів, узгоджених на спільній основі [9].

Систематизація та уточнення понятійного апарату стали основою для створення структурно-логічної схеми основних характеристик конкурентоспроможності персоналу підприємства (рис. 1.1).

За інформацією рис. 1.1 конкурентоспроможність персоналу нерозривно пов'язана з такими поняттями як конкурентний потенціал персоналу, конкурентні переваги та конкурентний статус.

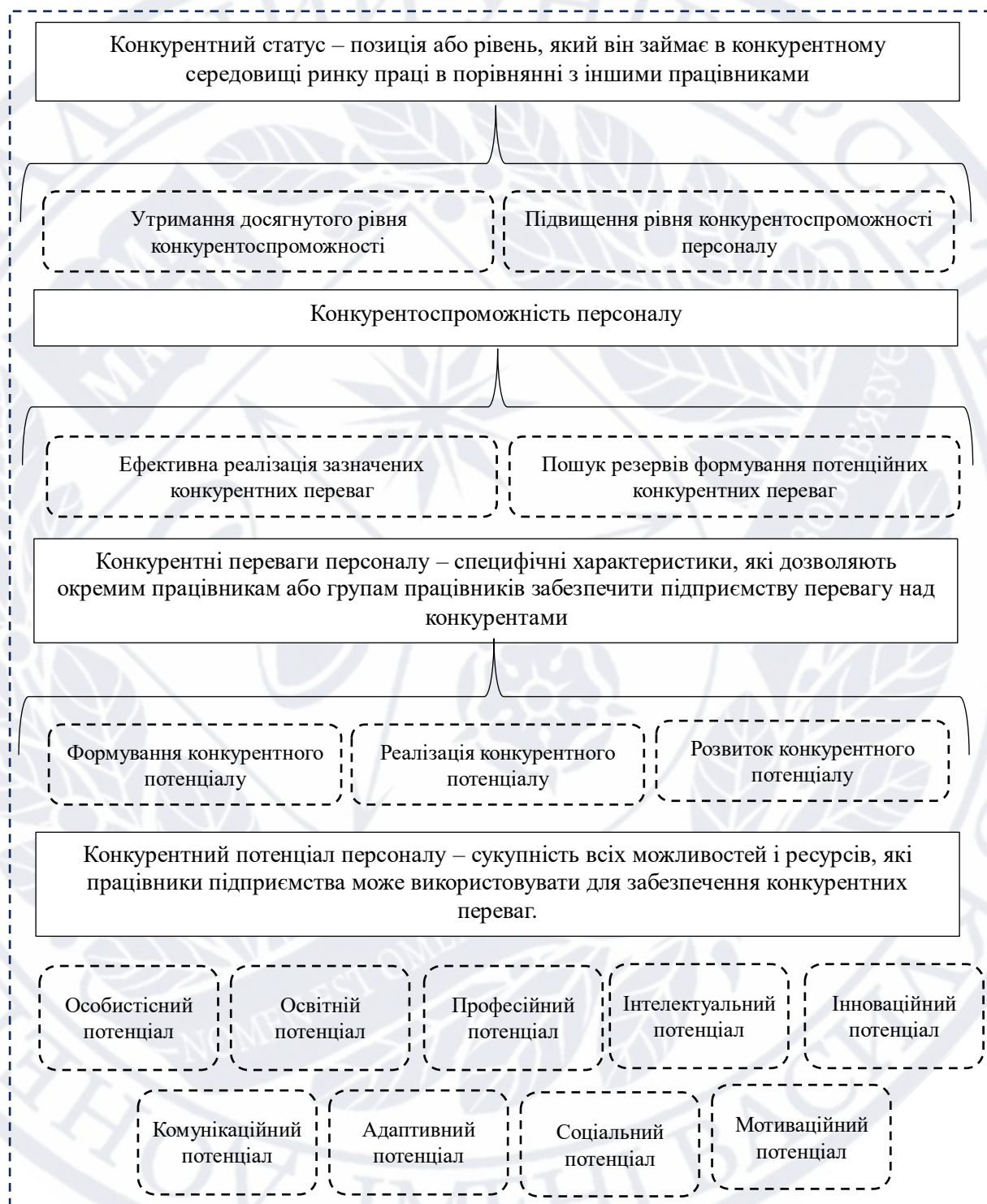


Рисунок 1.1 – Структурно-логічна схема ключових аспектів конкурентоспроможності персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [20; 36]

Конкурентний потенціал персоналу слід розуміти як наявність нереалізованих можливостей і ресурсів для формування конкурентних переваг.

Конкурентні переваги визначаються як особливості демографічного, професійного, освітнього або особистісного характеру, які надають перевагу над наявними або потенційними конкурентами.

Конкурентний статус працівника є динамічним, оскільки може змінюватися в залежності від змін на ринку праці, розвитку нових технологій, змін в організаційних структурах та інших факторів. Тому важливо постійно оцінювати і вдосконалювати конкурентний статус працівника для підтримання високої конкурентоспроможності як особисто працівника, так і для підприємства в цілому.

Конкурентна перевага персоналу – це набір компетенцій, які визначають як кількісні, так і якісні аспекти праці, що забезпечують підприємству чи організації певну перевагу над конкурентами в реалізації їхньої місії та досягненні як короткострокових, так і довгострокових цілей.

Конкурентні переваги мають порівняльний і відносний характер, реалізуються в конкретних умовах і ситуаціях, а також є динамічними – змінюються з часом. Вони мають дуальну природу, адже їхні джерела формуються як завдяки індивідуальним якостям працівників, так і через елементи системи управління конкурентного підприємства.

О.Ю. Ситник зазначає, що досягнення конкурентної переваги завдяки наявному персоналу можливе, коли він відповідає певним критеріям:

- цінність – знання і навички працівника відповідають вимогам роботодавця;
- раритетність – обмеженість джерел залучення певних категорій кваліфікованих фахівців, керівників і робітників в порівнянні з ринковими потребами призводить до конкуренції за ці дефіцитні категорії;
- неповторюваність – роботодавці-конкуренти не можуть точно повторити людські ресурси конкретної організації через унікальну

комбінацію процесів, процедур, особистостей, стилів, здібностей і організаційної культури, притаманної даному підприємству;

– незамінність – людські ресурси мають потенціал до постійного вдосконалення і розвитку, володіють унікальними знаннями або їх комбінацією, що дозволяє приносити значну додаткову цінність для підприємства та визначає ефективність його конкурентної політики [38].

Основу конкурентних переваг персоналу складає здатність працівників підприємства до конкуренції, що формується на базі індивідуальних характеристик кожної особи, таких як стан здоров'я та фізичний розвиток, рівень і якість освіти, а також набуті компетенції (рис. 1.2).

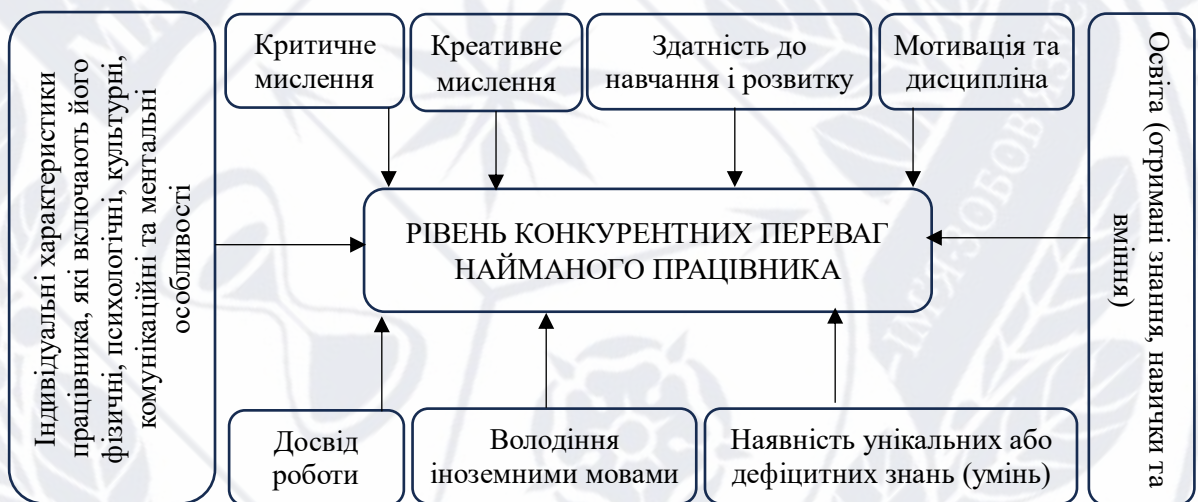


Рис. 1.2 – Складові конкурентних переваг

Джерело: узагальнено автором на основі [38]

Конкурентоспроможність персоналу підприємства можна розглядати з точки зору якісних та кількісних характеристик. З погляду якісних характеристик, конкурентоспроможність відображає певні властивості, які визначають сукупність споживчих якостей робочої сили для ефективної праці: спеціальність, досвід, вік, знання іноземних мов, готовність до змін, здатність і потенціал для подальшого розвитку тощо.

З погляду кількісних характеристик, конкурентоспроможність працівника може оцінюватися за показниками, такими як продуктивність та ефективність праці, витрати робочого часу на виконання певних завдань,

якість виробленої продукції, а також витрати сировини та палива, використаного для її виробництва тощо [4, с. 75].

Ще одним критично важливим аспектом конкурентоспроможності персоналу є якість системи управління людськими ресурсами на підприємстві, яка тісно пов'язана з підвищенням конкурентоспроможності працівників. В межах цієї системи слід впроваджувати ініціативи для формування та підтримки культури здорового способу життя, запобігання професійним захворюванням, стимулювання постійного професійного розвитку, підвищення відповідальності працівників та активізації їхнього креативного і критичного мислення для реалізації інновацій у виробництві. Також важливо удосконалювати систему мотивації. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності персоналу є результатом не лише ефективного використання індивідуальних переваг працівників, але і належного управління людськими ресурсами та підприємством загалом.

Конкурентоспроможний персонал значно підвищує продуктивність праці, що сприяє зростанню обсягів виробництва, зниженню витрат та іншим позитивним результатам. Розвиток персоналу сприяє підвищенню загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина краще орієнтується у складному сучасному світі та у взаємодії з іншими людьми, що призводить до покращення морально-психологічного клімату в структурних підрозділах установи, підвищує мотивацію працівників, їх відданість цілям і стратегічним завданням підприємства.

Отже, конкурентні переваги персоналу є ключовим фактором конкурентоспроможності та успішного функціонування і розвитку підприємства. З одного боку, конкурентоспроможність персоналу тісно пов'язана з конкурентними перевагами працівників, які включають їхні знання, навички, унікальні якості та здатність адаптуватися до змінюваних умов. Що дозволяє підприємству створювати відчутні переваги над конкурентами, оскільки забезпечують високий рівень виконання завдань та

досягнення цілей. З іншого боку, підтримка і розвиток конкурентоспроможності персоналу вимагає ефективного управління системою персоналу на підприємстві, що включає формування культури здорового способу життя, профілактику професійних захворювань, безперервний розвиток та вдосконалення навичок працівників, стимулювання їхнього творчого мислення і впровадження інновацій.

1.2 Роль та значення персоналу в системі конкурентоспроможності підприємства

При управлінні персоналом, орієнтованому на досягнення лідируючих позицій, кожне підприємство стикається з питанням визначення необхідної кількості працівників для виконання певних завдань. Важливо також враховувати якісний склад фахівців, а також конкретні завдання та функції, які вони повинні виконувати. Це особливо актуально для підприємств, де функціональні обов'язки працівників можуть перекриватися або дублюватися, що ускладнює оцінку їх ефективності, що в свою чергу, впливає на розподіл доходів серед співробітників.

Перш ніж приступити до визначення чисельності персоналу, підприємству потрібно визначити, скільки працівників їй потрібно для ефективного функціонування. Не менш важливою є якість людських ресурсів. Інтенсифікація виробничих процесів, спеціалізація праці та високий рівень залежності якості кінцевої продукції від роботи кожного працівника є характерними рисами сучасного виробництва. Ринкова економіка також передбачає активну конкуренцію за висококваліфікованих спеціалістів. Тому важливо, щоб керівництво підприємства приділяло особливу увагу стратегії розвитку персоналу. Правильний вибір стратегій забезпечує максимальну ефективність функціонування, при цьому виникає синергія завдяки взаємній підтримці та заміності різних напрямів діяльності підприємства.

При ефективному підвищенні конкурентоспроможності персоналу підприємство може отримати такі переваги, як:

- швидка адаптація працівників до соціально-економічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах і до вимог ринку;
- зниження плинності кадрів та підвищення лояльності співробітників до підприємства;
- підтримка основних внутрішньофірмових цінностей серед працівників; зростання обсягів виробництва, реалізації та якості продукції або послуг;
- збільшення доходів.

На рис. 1.3 запропоновано схему впливу конкурентоспроможності персоналу на професійний розвиток підприємства

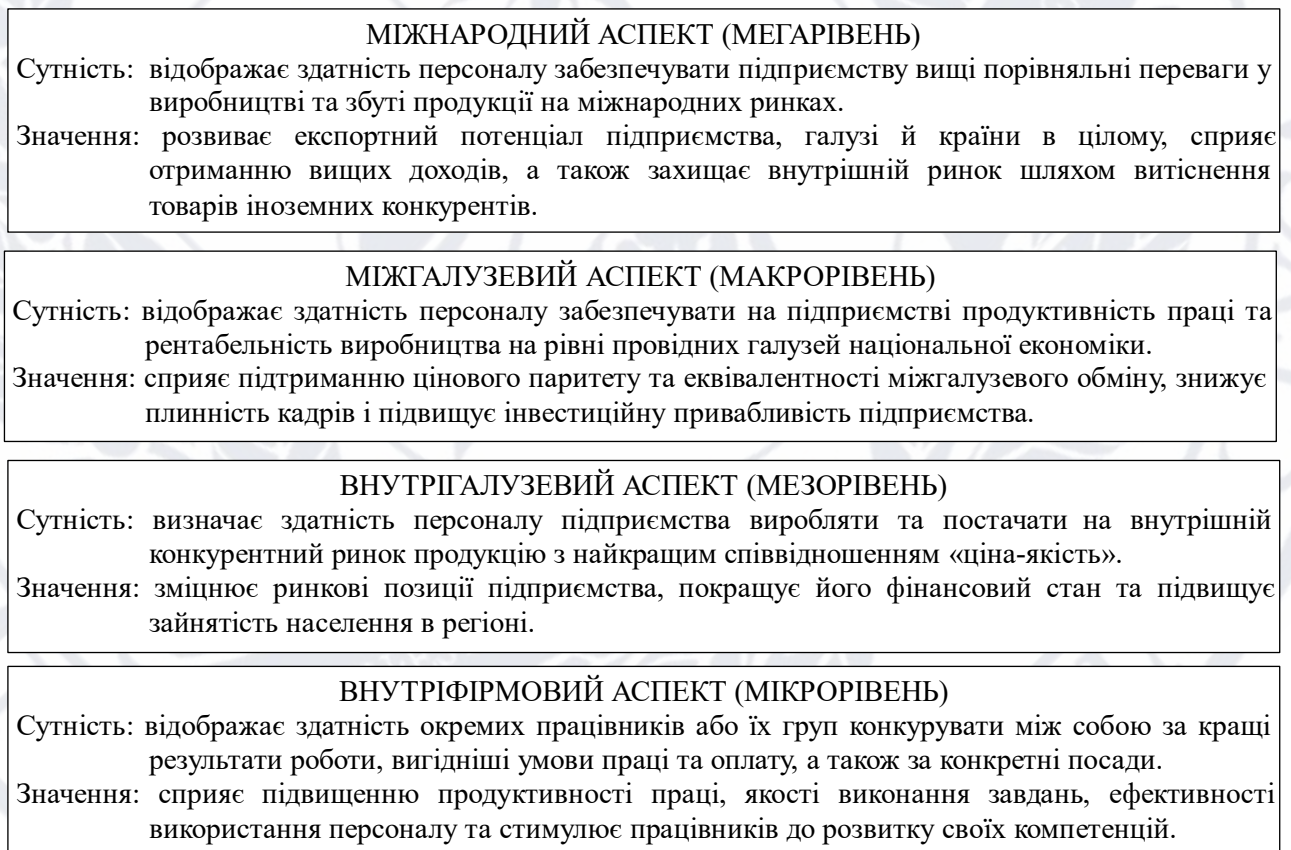


Рисунок 1.3 – Сутність, характеристика та значущість конкурентоспроможності персоналу підприємства як елемента технологій професійного розвитку підприємства [41, с. 67].

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу доцільно впроваджувати систему заходів, спрямованих на збереження та розвиток людського потенціалу вітчизняних підприємств. Така система має включати забезпечення ефективної зайнятості, підвищення рівня соціальної захищеності працівників, мотивацію до безперервного розвитку найманих працівників тощо. Відповідно до структури конкурентної системи підприємства, необхідно розглядати шляхи підвищення конкурентоспроможності персоналу, яка спрямовані на збереження та розвиток людського потенціалу (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Шляхи підвищення конкурентоспроможності персоналу

Джерело: узагальнено автором за [38]

Розглянути заходи як опосередковано, так і безпосередньо впливають на формування соціального капіталу, що визначає конкурентоспроможність персоналу, і є перспективним напрямком для подальшого розвитку підприємства.

Покращення конкурентоспроможності персоналу в соціально-економічних системах досягається шляхом розробки та впровадження ефективних механізмів координації його розвитку на макро-, мезо- та локальному рівнях управлінських структур. Проте підвищення конкурентоспроможності працівників на вітчизняних підприємствах стримується критичними демографічними проблемами, порушенням соціально-економічного балансу між якістю та кількістю населення, зменшенням попиту на робочу силу, особливо висококваліфіковану, а також викривленнями в оплаті праці і доходах. Це веде до недостатнього використання робочої сили, неефективного і нерегулярного використання трудового потенціалу на підприємствах, що перешкоджає впровадженню інноваційної моделі розвитку [2].

Доречно зазначити, що процес формування конкурентоспроможності персоналу можна представити у вигляді послідовності шести взаємопов'язаних етапів (рис. 1.5).

Визначено, що процес формування конкурентоспроможності персоналу на сучасному підприємстві проходить через три етапи, на кожному з яких працівник навчається швидко і ефективно сприймати та реалізовувати знання, навички та вміння.

На етапі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища проводиться оцінка ринкових умов, вимог до персоналу у відповідній галузі та вивчення конкурентів. Важливо визначити сильні та слабкі сторони існуючого персоналу, що дозволить зрозуміти, які навички та компетенції потребують розвитку. Також здійснюється аналіз можливих загроз і можливостей, які можуть вплинути на конкурентоспроможність персоналу.

На наступному етапі встановлюються чіткі стратегічні цілі щодо розвитку персоналу, які співвідносяться із загальною стратегією підприємства.

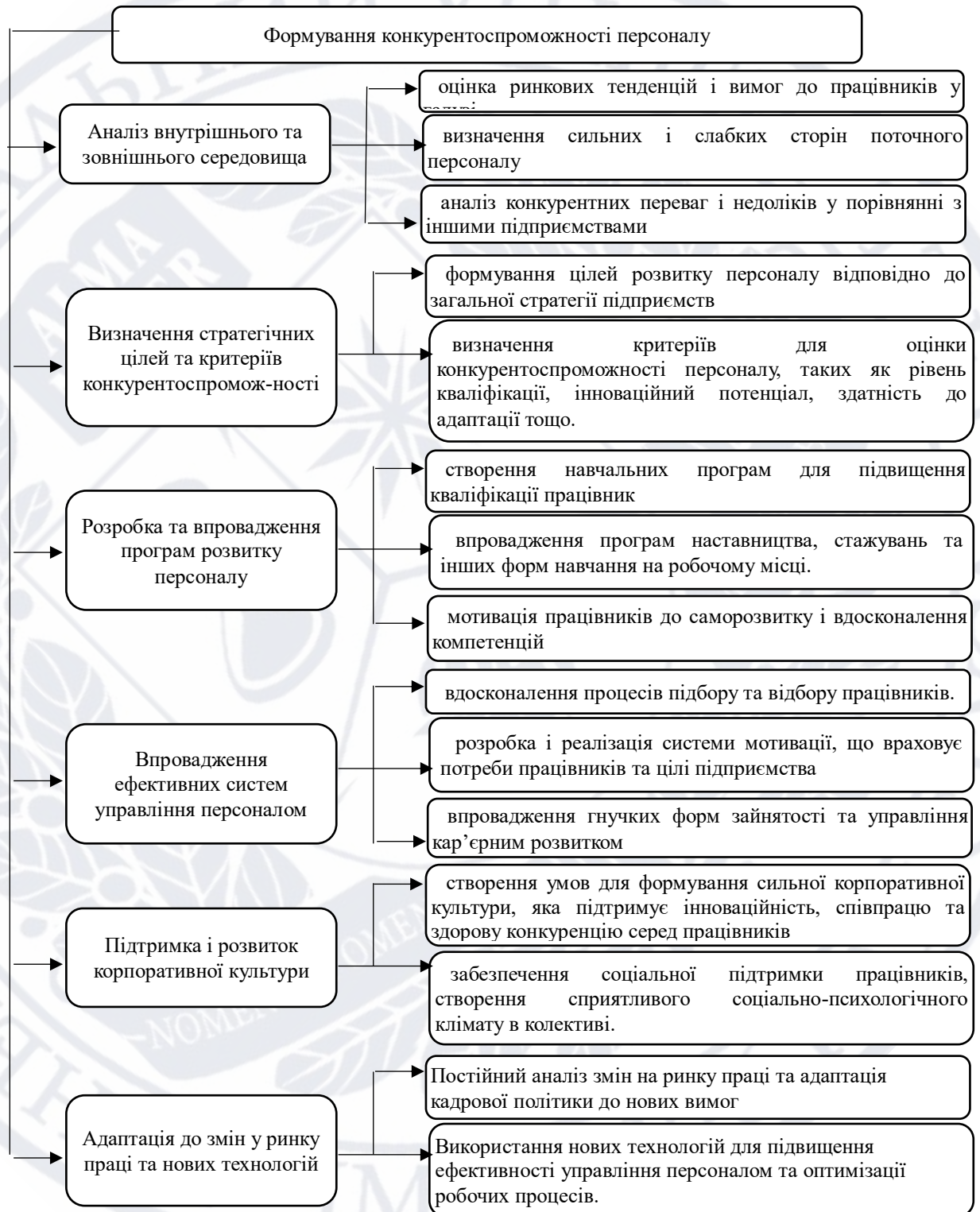


Рисунок 1.5 – Етапи формування конкурентоспроможності персоналу на сучасному підприємстві

Джерело: авторська розробка

Розробленню та впровадженню програми, спрямованої на підвищення кваліфікації, професійного зростання і мотивації працівників призначається третій етап, що включає організацію навчання, наставництва та стимулювання працівників до безперервного саморозвитку. Основна мета – створення умов для формування висококваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу.

Встановлюються і вдосконалюються процесів підбору, оцінки та управління працівниками здійснюється за рахунок розробки системи мотивації, що враховують потреби працівників та цілі підприємства, а також впровадження гнучких форм зайнятості та кар'єрного розвитку. Ефективне управління персоналом забезпечує підвищення продуктивності та утримання талановитих працівників.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, сприяє інноваціям, співпраці та здоровій конкуренції. Розвивається корпоративна культура, яка підтримує цінності підприємства та мотивує працівників до підвищення своєї ефективності. Соціальна підтримка працівників і розвиток корпоративного духу стають невід'ємною частиною підвищення конкурентоспроможності.

З метою швидкого реагування на зміни ринку праці підприємству необхідно постійно моніторити нові умови функціонування, впроваджувати нові технології та адаптувати свою кадрову політику до сучасних викликів.

Формування конкурентоспроможності персоналу підприємства здійснюється поетапно, починаючи з базових загальноосвітніх знань і поступово переходячи до висококваліфікованих здібностей. Цей процес забезпечує плавний перехід від теоретичної діяльності до практично-професійної. Водночас, для успішного розвитку конкурентоспроможності необхідна постійна самоосвіта, самовиховання та самовдосконалення персоналу з регулярним оновленням і поглибленням знань, умінь і навичок. Лише за таких умов освіта стане ефективним інструментом для розвитку і реалізації конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Рівень прояву конкурентних переваг персоналу визначається зовнішніми та внутрішніми інструментами підвищення його конкурентоспроможності (рис. 1.6)



Рисунок 1.6 – Систематизація та узагальнення інструментів для підвищення конкурентоспроможності персоналу як невід’ємної частини технологій професійного розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором за [7; 15]

Внутрішні інструменти створюють умови, які дозволяють працівнику максимально реалізувати свій творчий потенціал. Внутрішні, або індивідуальні, конкурентні переваги персоналу умовно поділяються на спадкові та набуті.

Спадкові конкурентні переваги включають природні здібності (талант, схильність до певної діяльності), темперамент (сангвінік, холерик, меланхолік, флегматик), фізичні дані. Набуті конкурентні переваги включають ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички), інтелігентність і культуру, характер, ставлення до праці, вміння керувати емоціями, силу волі, товариськість, комунікабельність, вік та інші фактори.

Отже, рівень конкурентоспроможності персоналу має безпосередній і прямий вплив на конкурентоспроможність та привабливість бізнесу, його

здатність виживати в умовах конкурентної боротьби та ефективно діяти на ринку з певною гарантією прибутковості. Персонал відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, оскільки від його кваліфікації, мотивації та ефективності залежить здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним на ринку. Інвестиції у розвиток людського капіталу, зокрема підвищення професійних компетенцій, створення сприятливих умов праці та забезпечення соціального захисту, дозволяють підприємству не лише швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, але й посилюють його позиції у довгостроковій перспективі. Водночас, успішне поєднання інтересів працівників та роботодавців сприяє створенню високоефективного, інноваційного та конкурентоспроможного підприємства, здатного досягати стійких результатів у постійно змінюваних умовах бізнес-середовища. Таким чином, роль персоналу є вирішальною у забезпеченні конкурентних переваг підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

1.3 Фактори, що впливають на формування конкурентних переваг персоналу

Більшість дослідників [8; 21; 23] аналізуючи різноманітність факторів, що впливають на формування та підвищення конкурентних переваг персоналу, розподіляють їх на екзогенні та ендогенні, локальні та глобальні, міжнародні, державні та регіональні, а також індивідуальні та мікроекономічні. Окремо також виділяють загальнооб'єктивні, соціально-демографічні, соціально-психологічні фактори та економічну мотивацію праці. Має сенс детально розглянути фактори формування конкурентних переваг персоналу, розділивши їх за відповідними рівнями: мега-, макро-, мікро- та індивідуальний (рис. 1.7)

На макрорівні, до факторів, що впливають на конкурентні переваги персоналу, слід віднести економічну стабільність держави, оскільки вона має безпосередній зв'язок із конкурентними перевагами трудових ресурсів.



Рисунок 1.7 – Фактори, що впливають на формування конкурентних переваг персоналу підприємства

Джерело: систематизовано автором за [5; 20; 38]

Наразі конкурентоспроможність економіки країни визначається, перш за все, рівнем розвитку науки і технологій, наявністю висококваліфікованих спеціалістів, а також доступом до природних і фінансових ресурсів. У цьому контексті ми поділяємо точку зору З. Варналій та О. Гармашової, які стверджують, що в довгостроковій перспективі конкурентоспроможність

держави залежить не тільки від екстенсивних, але й від інтенсивних факторів розширеного відтворення. Це передбачає впровадження нових наукових досягнень, освоєння передових технологій та технічних інновацій, а також стимулювання творчої ініціативи як окремих працівників, так і підприємства в цілому [5].

Таким чином, на мікро- та макрорівнях ключовими факторами є інновації, що впроваджуються в маркетингову та управлінську діяльність підприємства, а також у виробничі процеси та розвиток персоналу. У цьому контексті важливими є якість управління, організаційна структура, можливості професійного розвитку та кваліфікація працівників.

Слід зазначити, що конкурентні переваги персоналу також формуються на основі індивідуального рівня під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні конкурентні переваги тісно пов'язані з рівнем конкурентоспроможності підприємства, в якому працюють наймані працівники. В умовах економіки знань конкурентоспроможність персоналу підприємства відображається у виробничих результатах і впливає на конкурентоспроможність його товарів і послуг. Показниками цього є продуктивність і ефективність праці, фондівіддача, а також кількість впроваджених інновацій. Зазначені показники відображають здатність працівників генерувати нові ідеї та реалізовувати їх у процесі виробництва. Внутрішні конкурентні переваги персоналу залежать від психофізіологічних характеристик, здібностей, рівня освіти, знань, а також навичок і умінь, які набули окремі працівники.

Оцінка конкурентоспроможності персоналу повинна базуватися на його конкурентних перевагах, які поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішня конкурентна перевага визначається рівнем конкурентоспроможності підприємства, де працює працівник. Якщо підприємство має високі конкурентні показники, це створює сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності його персоналу. Внутрішні конкурентні переваги можуть бути як спадковими, так і набутими. Люди з винятковими

здібностями меншою мірою залежать від зовнішніх умов. Науковці М. Ведерніков Н. Базалійська та Є. Шелест пропонують наступний список і значення таких якостей персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Значення характеристик для оцінки конкурентоспроможності окремої особи персоналу підприємства

	Конкурентні переваги	Вагові значення
1	Успадковані конкурентні переваги (таланти, фізичні характеристики, темперамент)	0,17
2	Професійна компетентність (освітній рівень, спеціалізовані знання, навички та вміння)	0,25
3	Здатність підтримувати високу продуктивність у складних умовах	0,19
4	Здатність самостійно виконувати поставлені завдання	0,13
5	Комунікаційні здібності	0,05
6	Організованість і здатність планувати виконання поставлених завдань	0,11
7	Вік, фізичний стан	0,10
	Разом	1,0

Оцінка конкурентоспроможності окремо члена персоналу підприємства зазначена група науковців пропонує здійснювати за формулою 1.1:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 \frac{(\alpha_j \cdot \beta_{ij})}{5n} \rightarrow 1,0 \quad (1.1)$$

де K_n – рівень конкурентоспроможності персоналу;

n – кількість експертів;

7 – кількість якостей персоналу, що підлягають розгляду;

α_j – вагомість j -ї якості персоналу;

β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за п'ятибальною системою;

$5n$ – максимально можлива кількість балів.

Експерти здійснюють оцінку конкурентних переваг персоналу в п'ятибальній шкалі: 1 – якість відсутня, 2 – проявляється дуже рідко, 3 – проявляється помірно, 4 – проявляється часто, 5 – проявляється постійно [7].

Запроваджений механізм дозволяє підприємству здійснювати моніторинг поточного стану, прогнозувати рівень конкурентоспроможності персоналу, своєчасно отримувати необхідну інформацію про якість, чисельність та структуру персоналу, а також вживати відповідних заходів для їх покращення.

Кандидат економічних наук В. Коломієць розробила методику оцінки конкурентоспроможності персоналу, яка відповідає таким критеріям: доступність, наявність програмного забезпечення, економічна ефективність, кількість оцінюваних параметрів не перевищує 12-15, а також залучення до експертної оцінки безпосередніх керівників структурних підрозділів. Запропонована модель оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємств охоплює такі етапи:

- визначення мети оцінки для підприємства;
- визначення суб'єкта, об'єкта та предмета оцінювання;
- формування списку конкурентних переваг, що підлягають оцінюванню та визначення їхньої вагомості;
- проведення оцінювання конкурентоспроможності через послідовний процес збору, обробки та акумулювання інформації для розрахунку відповідних показників;
- здійснення розрахунків показників конкурентоспроможності відповідно до обраної методики;
- формулювання та оформлення результатів, їхній аналіз, доведення до відома працівників, а також прийняття управлінських рішень на основі отриманих даних [17]

У рамках дослідження автор пропонує розрахунок критерію конкурентоспроможності персоналу (K_n) для оцінки якості колективу працівників. Такий розрахунок враховує конкурентні переваги персоналу, джерела їх формування, а також фактори зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства та розраховується за формулою 1.2:

$$K_n = \frac{\alpha \sum_{q=1}^r k_{ng}}{r} + \frac{\beta \sum_{q=1}^r k_{dq}}{r} + v \sum_{s=1}^t \gamma_s c_s \quad (1.2)$$

де k_{ng} – критерій конкурентних переваг g -тої особи;

k_{dq} – критерій джерел конкурентних переваг g -тої особи; $g = 1, 2, \dots, r$;

r – кількість персоналу;

α – вагомість критерію конкурентних переваг;

β – вагомість критерію джерел конкурентних переваг;

γ_s – вагомість s -го фактору зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;

c_s – оцінка s -того фактору зовнішнього чи внутрішнього середовища функціонування підприємства; $s = 1, 2, \dots, t$;

t – кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

v – вагомість оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Критерій конкурентних переваг g -тої особи (k_{ng}) розраховується за формулою 1.3:

$$k_{ng} = \sum_{i=1}^n \vartheta_i \alpha_i \quad (1.3)$$

де ϑ_i – вагомість i -тої конкурентної переваги g -тої особи;

α_i – i -та конкурентна перевага g -тої особи; $i = 1, 2, \dots, n$;

n – кількість конкурентних переваг.

Критерій джерел конкурентних переваг g -тої особи (k_{dg}) розраховується за наступною формулою:

$$k_{dg} = \sum_{j=1}^m \mu_j b_j \quad (1.4)$$

де μ_j – вагомість j -того джерела конкурентних переваг g -тої особи;

b_j – j -те джерело конкурентних переваг g -тої особи; $j = 1, 2, \dots, m$;

m – кількість джерел конкурентних переваг.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності (K_{ij}), запропонована І. Петровою [35, с.155], будується на використанні балів α_{ij} та значущості β_{ij} використаних для неї критеріїв (1.5):

$$K_{ij} = \sum \alpha_{ij} \cdot \beta_{ij} \quad (1.5)$$

Інший науковець О. Кваша пропонує алгоритм для оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства за допомогою бальної системи, яка включає наступні етапи (рис. 1.8):

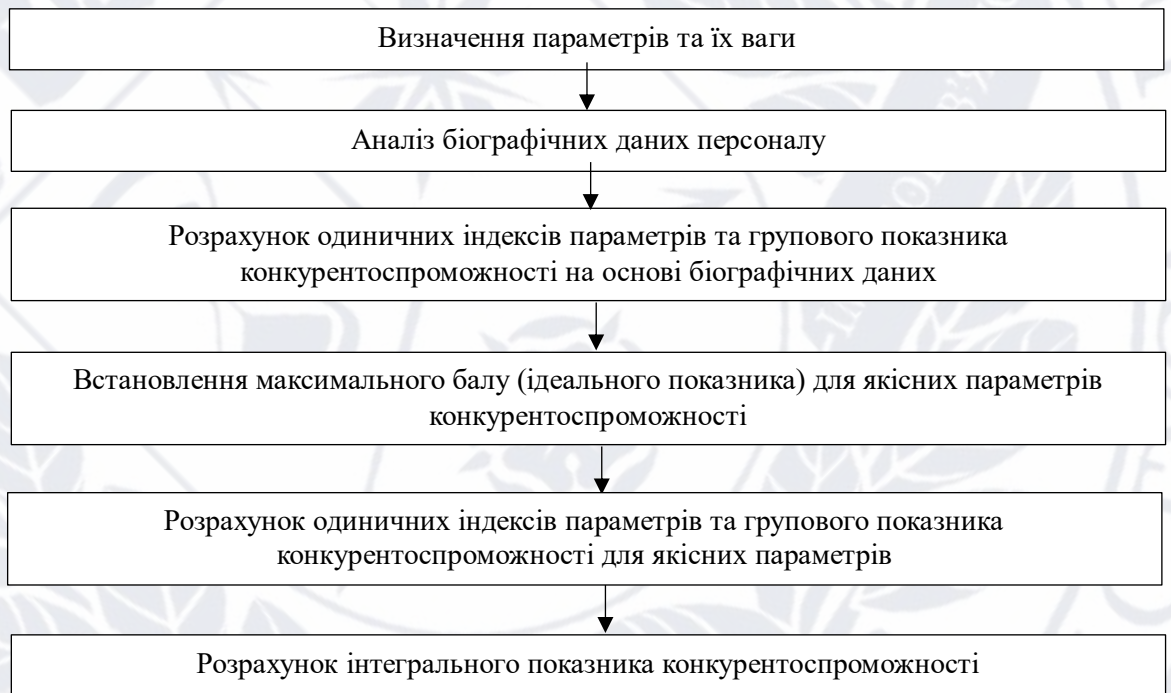


Рисунок 1.8 – Алгоритм визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства за О.С. Квашею [13]

У процесі аналізу та узагальнення наявних методологічних і методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності персоналу, О. Смірнов зазначив, що набір індикаторів конкурентоспроможності персоналу в кожному підприємстві має специфічний характер, який можна визначити через моніторинг і експертні оцінки. Інтенсивність оновлення та зміни цих індикаторів залежать від коливань ринкової кон'юнктури,

швидкості змін у вимогах до якості людського капіталу з боку роботодавців, а також від витрат, пов'язаних із залученням, розвитком і використанням цього капіталу [39].

Методика оцінки загальної конкурентоспроможності працівника, розроблена М. Семикіною, ґрунтується на використанні комп'ютерних систем автоматизації, яка не тільки забезпечує формування оцінок роботодавця та працівника щодо універсальності можливостей і рівня кваліфікації, але й надає рекомендації щодо необхідності покращення рівня конкурентоспроможності за кожним з оцінюваних показників. Методика оцінки конкурентоспроможності, запропонована М. Семикіною [37], реалізована у вигляді автоматизованої системи, яка включає наступні етапи (рис. 1.9):

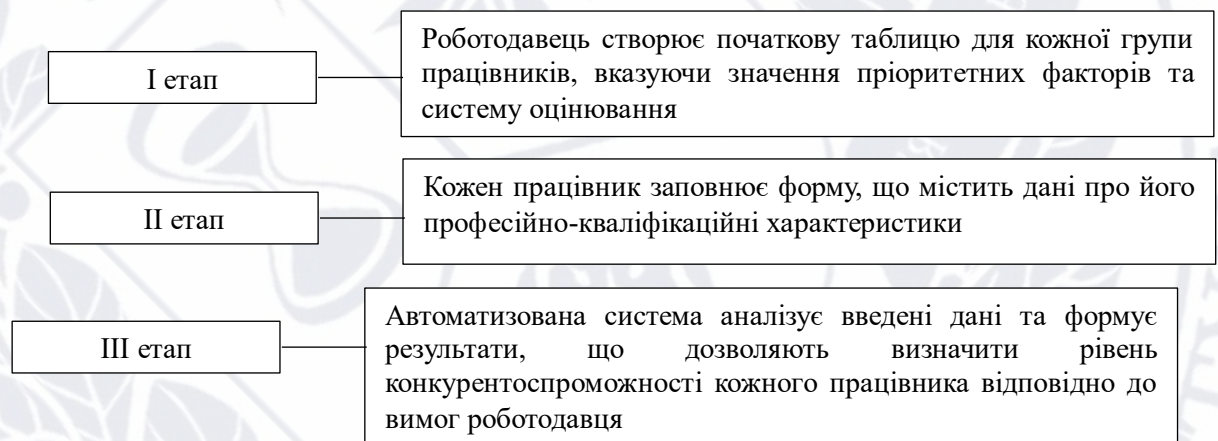


Рисунок 1.9 – Етапи оцінки загальної конкурентоспроможності працівників за М. Семикіною [37]

Методичні підходи О. Коровіної та С. Волошиної ґрунтуються на тому, що конкурентоспроможність персоналу є функцією його якості та вартості [19]. До індикаторів конкурентоспроможності працівників автори пропонують відносити:

- об'єктивні якісні характеристики, такі як кваліфікація, досвід, освіта, здоров'я, продуктивність праці та внесок у результати діяльності підприємства;

- суб’єктивні якісні характеристики, зокрема особистісні риси та здатність до навчання;
- цінові характеристики, що включають витрати на персонал, такі як заробітна плата, а також витрати на прийом на роботу, навчання, адаптацію, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації.

Зазначені науковці пропонують визначати конкурентоспроможність працівників як співвідношення кількісної оцінки якості до ціни, використовуючи бальний метод оцінки та вагові коефіцієнти для визначення вагомості окремих індикаторів конкурентоспроможності.

Отже, фактори, що впливають на формування конкурентних переваг персоналу, можуть бути поділені на кілька рівнів: макрорівень, мікрорівень та індивідуальний рівень. На макрорівні ключовими є економічний розвиток, технологічні інновації, глобалізація ринку праці, зміни у формі зайнятості та інші великомасштабні тенденції. На мікрорівні важливими є організаційна структура, корпоративна культура, ресурсна база підприємства. На індивідуальному рівні визначальними є особисті якості працівника, його професійна компетентність, здатність до самостійного виконання завдань, організованість і здатність працювати в екстремальних умовах. Оцінка конкурентоспроможності персоналу включає аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішні конкурентні переваги тісно пов’язані з конкурентоспроможністю підприємства, де працює працівник, тоді як внутрішні переваги визначаються особистими якостями та професійними навичками працівника.

Висновки до розділу 1

Дослідження концепції конкурентних переваг дало змогу зробити висновок, що конкурентні переваги підприємства визначаються здатністю ефективно використовувати потенціал свого персоналу, а також управлінням людськими ресурсами, що враховує розвиток, мотивацію та адаптивність

працівників. Конкурентоспроможність персоналу є ключовим фактором у забезпеченні стійкого розвитку та успіху підприємства, що потребує впровадження системи безперервного навчання, підтримки корпоративної культури здорового способу життя та вдосконалення системи мотивації для стимулювання творчого мислення. Регулярна оцінка конкурентного статусу працівників, залучення їх до процесів інновацій та створення умов для розвитку унікальних навичок забезпечать підприємству переваги над конкурентами.

Визначення ролі та значення персоналу в системі конкурентоспроможності підприємства показало, що для забезпечення лідируючих позицій на ринку підприємствам необхідно чітко визначати кількість і якісний склад персоналу, враховуючи можливе дублювання функцій та завдань. Ключовим аспектом є ефективне управління розвитком і мотивацією співробітників, що сприяє адаптації до ринкових змін, зниженню плинності кадрів, підвищенню їхньої лояльності, а також збільшенню продуктивності та доходів. Важливо також впроваджувати механізми підтримки соціального капіталу, розробляти стратегії розвитку персоналу та забезпечувати постійне навчання для підвищення кваліфікації, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічних умовах бізнес-середовища.

Для формування та підвищення конкурентних переваг персоналу необхідно враховувати фактори різних рівнів: макро-, мікро- та індивідуального. На макрорівні ключовими є економічний розвиток і технологічні інновації, на мікрорівні – організаційна структура та корпоративна культура, а на індивідуальному – професійна компетентність і особисті якості працівника. Існуючі методики оцінки конкурентоспроможності персоналу мають свої переваги, зокрема допомагають відбирати найкращих працівників і підвищують загальну якість трудового потенціалу, проте, ці методики часто не є достатньо комплексними і системними, не завжди враховують потреби ринку, і потребують

вдосконалення для кращого визначення відповідності працівників ринковим вимогам. Основною проблемою є відсутність механізму для визначення та врахування всіх факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу, а також інтеграції цих факторів в єдиний вимір. Проблемою є відсутність механізму, що інтегрує всі фактори в єдиний вимір. Для вирішення цієї проблеми доцільно розробити комплексну систему оцінки, яка враховуватиме як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність персоналу, а також адаптувати її до специфічних умов ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКОТАКСІ-ВІННИЦЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Екотаксі-Вінниця» працює на ринку таксоперевезення з 2017 року та є клієнтоорієнтованою компанією. Юридична адреса товариства: 21000, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Пирогова, б. 151 Г-Б.

Посаду директора ТОВ «Екотаксі-Вінниця» наразі займає Сидорук Віра Павлівна. Кінцевим бенефіціаром досліджуваного товариства є Багаторчук Ольга Сергіївна, якій належить 100 % частки капіталу. Розмір статутного капіталу товариства складає 100 тис. грн.

Після виходу на ринок підприємство швидко зайняло лідируючі позиції серед інших сервісних підприємств з надання послуг перевезення у Вінницькій області. За останні 4 роки компанія виборювала 1 місце в номінації «Таксі» у конкурсі «Народний бренд». Основні види діяльності товариства представлені на рис. 2.1

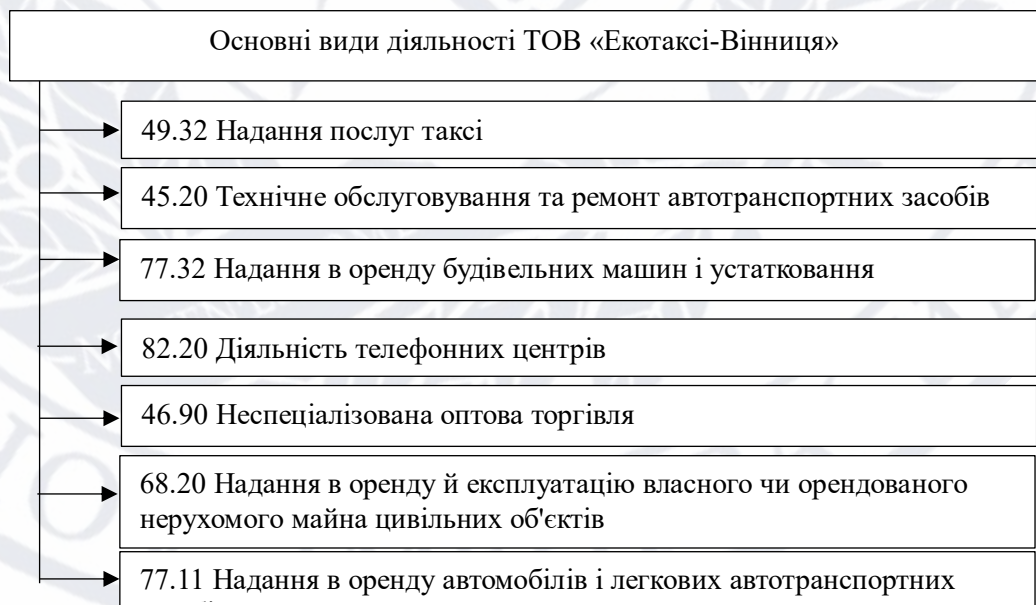


Рисунок 2.1 – Основні види діяльності ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Джерело: візуалізовано автором за даними підприємства [44]

Враховуючи різноманітність наданих послуг, основним напрямом діяльності компанії є надання послуг таксі. Головними перевагами ТОВ «Екотаксі-Вінниця» виступають забезпечення комфорту, безпеки пасажирів та екологічність транспортних засобів. У табл. 2.1 наведено детальний перелік послуг, які надає ТОВ «Екотаксі-Вінниця» на ринку онлайн-сервісів для замовлення автомобілів.

Таблиця 2.1 – Опис асортименту послуг ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Послуга	Опис
Поїздка у форматі «Комфорт»	Клієнтам надаються автомобілі з кондиціонером та високим рівнем комфорту, водій, з досвідом роботи від 3 років та достатнім рейтингом
Поїздка у форматі «Бізнес-клас»	Клієнтам надаються автомобілі D сегменту та преміум автомобілі, досвідчені водії, які виконали більше 150 замовлень у сервісі, мають високі показники рейтингу та якості обслуговування
Послуга «Драйвер»	Можливість замовлення надійного та зручного перевезення пасажирів та його автомобіля до пункту призначення.
Послуга «Доставка»	Доставка посилок з можливістю моніторингу їхнього маршруту.
Послуги для корпоративних клієнтів	Для організації ключових ділових зустрічей або важливих подій, можна замовити автомобіль преміум-класу без видимих ознак таксі.
Інші послуги	POS-термінал в автомобілі Зустріч із табличкою

Окрім основних функцій виклику автомобілів, підприємство також надає ряд додаткових послуг, включаючи доставку посилок, організацію зустрічей із табличками та інші. Це допомагає задовольнити потреби навіть найвибагливіших клієнтів та розширити коло потенційних споживачів.

Варто відзначити, що послуга драйвера не користується великою популярністю через високу вартість та ризики, адже клієнт змушений довірити свій автомобіль незнайомому водію. Найбільш затребуваними залишаються замовлення у форматі «Комфорт» та послуга «Доставка», які становлять понад 80% усіх заявок у ТОВ «Екотаксі-Вінниця».

Раніше класифікація поїздки здійснювалася виключно за типом автомобіля, але починаючи з 2023 року компанія запровадила новий фільтр, що обмежує новим водіям виконання послуг у категорії «Комфорт», «Бізнес-

клас» та роботу з корпоративними клієнтами до досягнення певного рівня – кількості виконаних замовлень та відповідного рейтингу.

Наразі ТОВ «Екотаксі-Вінниця» – це сучасна транспортна компанія, яка спеціалізується на наданні послуг екологічного таксі в місті Вінниця.

Основною метою компанії є забезпечення комфортних і безпечних перевезень, з акцентом на екологічну відповідальність. Для цього використовуються автомобілі з мінімальним рівнем шкідливих викидів, що сприяє збереженню довкілля. Компанія також відома високим рівнем сервісу, пунктуальністю та орієнтацією на клієнта, що робить її популярною серед жителів міста.

ТОВ «Екотаксі-Вінниця» має офіційну ліцензію на внутрішні перевезення пасажирів на таксі [44]. Завдяки такій ліцензії всі електромобілі товариства мають право рухатися смугами для маршрутних транспортних засобів на законних підставах. Також всі роки водії компанії чітко виконують вимоги чинного законодавства, а в деяких випадках, задля гарантованого комфорту та безпеки пасажирів ТОВ «Екотаксі-Вінниця» вимагає від водіїв дотримуватись жорстких правил водія.

Автопарк ТОВ «Екотаксі-Вінниця» включає широкий спектр транспортних засобів, серед яких є гібридні та електромобілі. Ці інноваційні рішення значно зменшують викиди вуглекислого газу та сприяють створенню більш екологічного середовища. Завдяки впровадженню екологічно чистих транспортних засобів, ТОВ «Екотаксі-Вінниця» має на меті стати провідником у сфері сталої мобільності в місті. Наразі, автопарк підприємства налічує 25 автомобілів Nissan Leaf, 6 з яких мають тип «легкового автомобіля», решта «таксі» [44]. Кожен транспортний засіб обладнано всіма необхідними функціями як для пасажирів, так і для водіїв. Сюди входять платіжні термінали, Wi-Fi, кондиціонери, відеокамери спостереження, трекери та інші зручності, що є стандартом для сучасних таксомоторних служб.

Диспетчерська служба ТОВ «Екотаксі-Вінниця» підтримується командою, яка зосереджена на забезпеченні надійності та безпеки для клієнтів. Для гарантії благополуччя пасажирів водії проходять щоденний медичний огляд, а автомобілі регулярно перевіряються технічно та ретельно очищуються перед кожною поїзdkою. ТОВ «Екотаксі-Вінниця» здійснює ретельний відбір водіїв з мінімум трирічним стажем та глибоким знанням міста. Кожен водій є висококваліфікованим спеціалістом і регулярно проходить навчання для підвищення своєї кваліфікації. Диспетчери та оператори також проходять постійне навчання для вдосконалення своїх навичок і професійного рівня.

Крім орієнтації на екологічність та високий рівень обслуговування, ТОВ «Екотаксі-Вінниця» акцентує увагу на доступності своїх послуг. Компанія прагне підтримувати конкурентоспроможні тарифи, водночас забезпечуючи відмінний досвід перевезень. Впроваджена прозора та справедлива цінова політика гарантує, що клієнти отримують максимальну вигоду від своїх витрат.

Послуги ТОВ «Екотаксі-Вінниця» можна замовити як за телефоном, так і встановивши мобільний додаток (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Мобільний додаток для користування послугами ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

У цьому додатку можна відстежувати подачу авто, його пересування містом, а також статус замовлення. Можливість використання бонусів та промокодів зі знижкою на поїздки.

Досліджуючи позицію товариства на ринку таксоп перевезення, можна зазначити, що щорічно ТОВ «Екотаксі-Вінниця» збільшую свою частку з 1,01% у 2021 р. до 1,40% у 2023 р. (рис. 2.3).

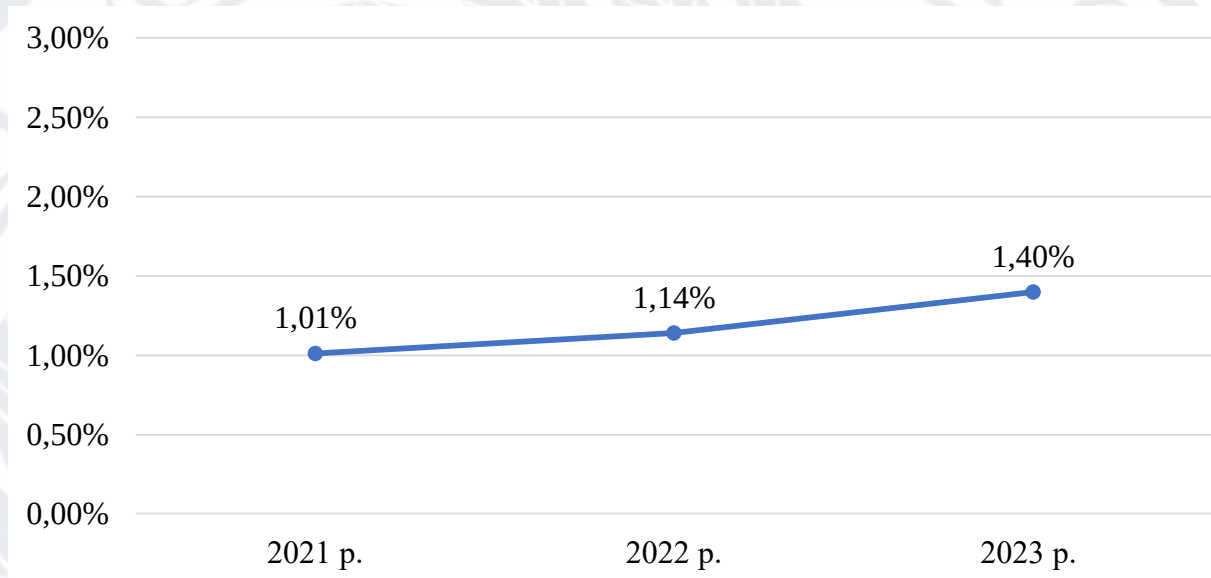


Рисунок 2.3 – Частка ТОВ «Екотаксі-Вінниця» на українському ринку таксоп перевезення за 2021–2023 рр.

Дослідивши основні тенденції розвитку ринку таксоп перевезення за останні роки, можна визначити наступні особливості [11; 14]:

- інтенсивний розвиток і розширення функціоналу сучасних онлайн-платформ, які використовуються як агрегаторами для замовлення таксі, так і пасажирями через мобільні додатки на смартфонах;
- поступове зниження кількості замовлень таксі через телефонний зв'язок із оператором, із перспективою повного переходу на онлайн замовлення;
- активне впровадження та розширення сервісів carpooling/ridesharing, таких як BlaBlaCar, що пропонують спільне користування приватним автомобілем через онлайн-сервіси для пошуку попутників;
- збільшення частки тіньового сегменту ринку.

Зазначені тенденції впливають і на фінансово-економічну діяльність досліджуваного товариства. У таблиці 2.2 проаналізовано основні техніко-економічні показники підприємства за період 2021-2023 рр. (Додатки А, Б, В)

Таблиця 2.2 – Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Екотаксі-Вінниця» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід, тис. грн.	2393,8	2792,7	3231,4	398,9	438,7	116,66	115,71
Собівартість, тис. грн.	1557,2	2510,4	3051,2	953,2	540,8	161,21	121,54
Валовий прибуток, тис. грн.	836,6	282,3	180,2	-554,3	-102,1	33,74	63,83
Інші операційні доходи, тис. грн.	3,6	0	0	-3,6	0	0,00	-
Інші доходи, тис. грн.	1628,7	0	0	-1628,7	0	0,00	-
Інші операційні витрати, тис. грн.	3803	274,1	156,4	-3528,9	-117,7	7,21	57,06
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-1334,1	8,2	23,8	1342,3	15,6	100,61	290,24
Прибуток на податок, тис. грн.	0	1,5	4,3	1,5	2,8	-	286,67
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1334,1	6,7	19,5	1340,8	12,8	100,50	291,04
Необоротні активи, тис. грн.	130,2	165,9	159,9	35,7	-6	127,42	96,38
Оборотні активи, тис. грн.	7256,1	3937,9	2143,3	-3318,2	-1794,6	54,27	54,43
Власний капітал, тис. грн.	-3147,8	-3141,1	-5790,1	6,7	-2649	99,79	184,33
Поточні зобов'язання, тис. грн.	10534,1	7244,9	8093,3	-3289,2	848,4	68,78	111,71
Активи, тис. грн.	7386,3	4103,8	2303,2	-3282,5	-1800,6	55,56	56,12
Рентабельність активів, %	-0,275	0,001	0,007	0,277	0,006	х	х
Рентабельність власного капіталу, %	-0,424	-0,002	-0,003	0,422	-0,001	х	х
Рентабельність діяльності, %	-0,557	0,003	0,007	0,560	0,004	х	х

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.2, чистий дохід компанії демонструє стабільне зростання, що свідчить про збільшення обсягу наданих послуг, що означає, що ТОВ «Екотаксі-Вінниця» здатна утримувати свою частку ринку або навіть розширювати її. У 2022 р. досліджуваний показник збільшився до 2792,7 тис. грн, що свідчить про зростання на 16,66% порівняно з попереднім

роком. У 2023 р. чистий дохід досяг 3231,4 тис. грн, що відображає ще більше зростання на 15,71% порівняно з 2022 р.

Собівартість послуг також демонструвала тенденцію до щорічного зростання, при чому темпи її зростання були вищими за темпи зростання чистого доходу, що є негативною тенденцією для рентабельності компанії. Так, у 2022 р. собівартість послуг, наданих ТОВ «Екотаксі-Вінниця» зросла на 61,21% порівняно з попереднім роком до 2510,4 тис. грн. У 2023 р. дана тенденція зберіглася та відбулося зростання до 3051,2 тис. грн, що на 21,54% більше, порівняно з 2022 р.

Відповідно, валовий прибуток товариства значно скоротився з 836,6 тис. грн. у 2021 р. до 180,2 тис. грн., тобто у 4,6 разів, що свідчить про суттєве погіршення фінансових показників ТОВ «Екотаксі-Вінниця», що є серйозним сигналом про те, що компанія стикається з проблемами в управлінні витратами або складним ринковим становищем. Якщо ТОВ «Екотаксі-Вінниця» не зможе ефективно контролювати зростання собівартості або підвищити свою операційну ефективність, це може призвести до подальшого скорочення прибутковості та потенційних фінансових труднощів.

Проте, варто наголосити, що не дивлячись на складне ринкове положення, яке відбулося в Україні у 2022 р. через початок повномасштабного вторгнення, компанія зуміла закінчити фінансовий рік прибутково із сумою чистого прибутку 6,7 тис. грн, що на 1340,8 тис. грн. більше, порівняно з попереднім (рис. 2.4).

У 2023 р. підприємство продовжило прибуткову діяльність, отримавши чистий прибуток в розмірі 19,5 тис. грн, що у 2,9 рази більше, у порівнянні з 2022 р.

Незначне зростання необоротних активів протягом перших двох років і невелике зниження (на 3,62%) у 2023 р. вказують на певну стабільність у довгострокових інвестиціях ТОВ «Екотаксі-Вінниця», що свідчить про завершення основних капітальних витрат та реорганізацію активів.

Різке скорочення оборотних активів у 2022 р. (на 45,73%) є тривожним сигналом. Зменшення цього показника свідчить про проблеми з ліквідністю, тобто на досліджуваному товаристві спостерігаються труднощі з покриттям поточних зобов'язань.

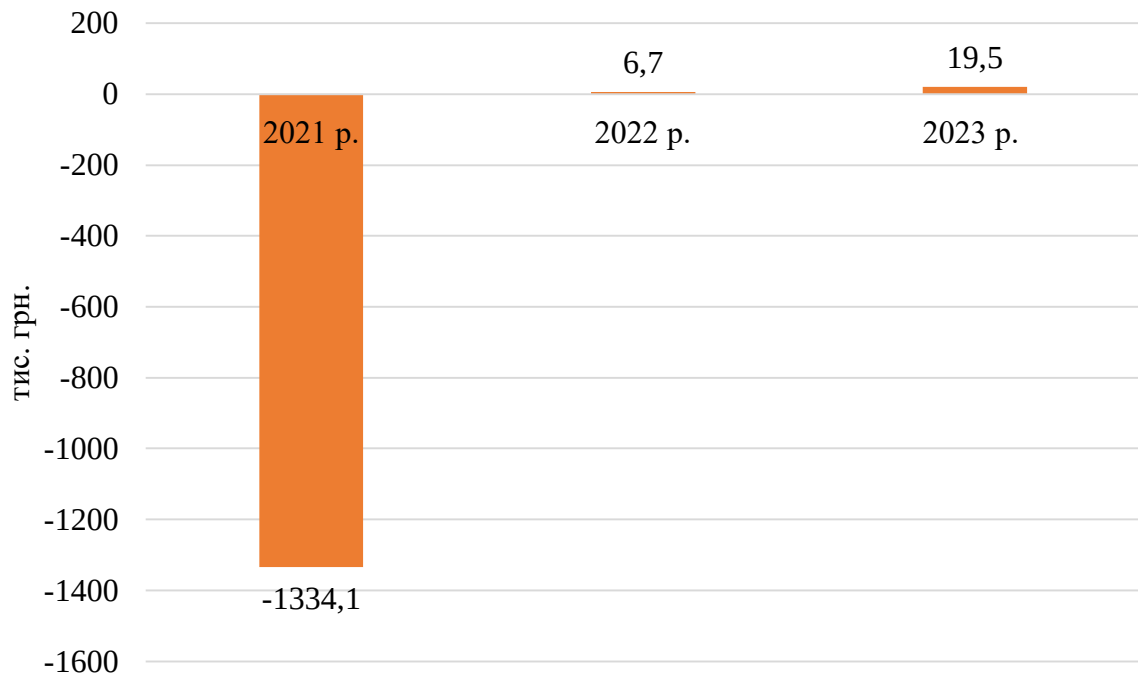


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку від надання послуг
ТОВ «Екотаксі-Вінниця» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: візуалізовано автором за даними таблиці 2.2

При чому, у 2023 р. негативна тенденція до зниження збереглася: оборотні активи ще знизилися на 45,57%, що свідчить про зменшення обсягів наданих послуг.

Власний капітал підприємства протягом 2021-2023 рр. має від'ємне значення, що свідчить про наявність серйозних фінансових проблем. Від'ємний власний капітал означає, що зобов'язання ТОВ «Екотаксі-Вінниця» перевищують його активи, що свідчить про неспроможність покривати свої борги та операційні витрати. При чому, у 2023 р. підприємство відчуло максимальну нестачу власного капіталу у 5790,1 тис. грн.

Поточні зобов'язання товариства зменшилися у 2022 р. на 31,22%, у порівнянні з попереднім роком, проте зросли у 2023 р. на 11,71% до рівня 8093,3 тис. грн.

Вартість активів на кінець 2023 р. склала 2303,2 тис.грн., що нижче показника 2022 р. на 1800,6 тис.грн. або на 43,88%. Протягом досліджуваного періоду вартість активів зменшилася у 3,2 рази. Такий фінансовий стан є небезпечним і може призвести до банкрутства, якщо не вжити належних заходів. ТОВ «Екотаксі-Вінниця» повинна звернути особливу увагу на реструктуризацію боргів, залучення додаткових інвестицій або покращення операційної діяльності для відновлення позитивного капіталу та забезпечення довгострокової стійкості.

Для покращення фінансового стану компанії рекомендується переглянути витратну частину діяльності, оптимізувати процеси надання послуг за рахунок підвищення конкурентоспроможності підприємства через покращення діяльності персоналу.

Рентабельність ТОВ «Екотаксі-Вінниця», яка на пряму залежить від прибутку, протягом 2021–2023 рр. мала позитивну динаміку до збільшення. У 2021 р. рентабельність активів мала від'ємне значення, що вказує на збиткову діяльність ТОВ «Екотаксі-Вінниця» та неефективне використання своїх активів. У 2022 р. ситуація покращилась, і рентабельність активів становила 0,001%, що засвідчило про незначний прогрес, але прибутковість залишалася на дуже низькому рівні. У 2023 р. рентабельність активів зросла до 0,007%, що показує позитивну тенденцію, але рентабельність все ще залишається дуже низькою. Досліджуване товариство поступово покращує використання активів, але їх рентабельність залишається низькою, що свідчить про проблеми з ефективністю основної діяльності.

Від'ємна рентабельність власного капіталу товариства за останні три роки свідчить про фінансові труднощі. Підприємство не змогло ефективно використовувати власний капітал, що є наслідком низької прибутковості та нестачі власних коштів.

ТОВ «Екотаксі-Вінниця» поступово покращує операційну рентабельність з від'ємного значення у 2021 р. до 0,007% у 2023 р. Проте, значення все ще дуже низькі, що свідчить про те, що операційна діяльність залишається мало прибутковою та стикається з великими витратами.

В умовах воєнного стану графіки роботи водіїв обмежені, що негативно позначається на результативності бізнесу. Після початку повномасштабної війни в Україні виклик таксі ввечері став складним завданням для клієнтів. Чим ближче до комендантської години, яка у Вінницькій області розпочинається опівночі, тим менше шансів знайти автомобіль, особливо за денними тарифами. Подібні проблеми виникають і під час повітряної тривоги. Заборонено працювати громадському транспорту. Ці обмеження створюють складні умови для ведення бізнесу, але є абсолютно необхідними для забезпечення безпеки пасажирів під час ракетних атак.

Таким чином, ТОВ «Екотаксі-Вінниця» є молодою компанією, яка здійснює діяльність у сфері пасажирських перевезень. Особливістю діяльності компанії є використання екологічно чистих автомобілів – електромобілів, яких наразі автопарк підприємства налічує 25 одиниць. Незважаючи на повномасштабну війну в Україні, досліджуване товариство змогло продовжити свою діяльність, забезпечуючи населення Вінницької області стабільними робочими місцями, а клієнтів – першокласним сервісом. Хоча компанія демонструє зростання доходів, поточні тенденції вказують на необхідність перегляду стратегії витрат і рентабельності для забезпечення стійкого розвитку в майбутньому. Фінансовий стан підприємства залишається нестабільним. Поступове покращення рентабельності активів та операційної діяльності свідчить про позитивну тенденцію, але від'ємна рентабельність власного капіталу вказує на серйозні фінансові труднощі. Підприємству слід зосередитися на підвищенні ефективності використання активів та капіталу, а також на зниженні витрат для покращення загальної рентабельності.

2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця» та оцінка його кадрової політики

Організаційну систему управління ТОВ «Екотаксі-Вінниця» налічує 15 осіб, для такої кількості менеджменту автором розроблена організаційна структура з урахуванням специфіки діяльності підприємства та представлено на рис. 2.5.

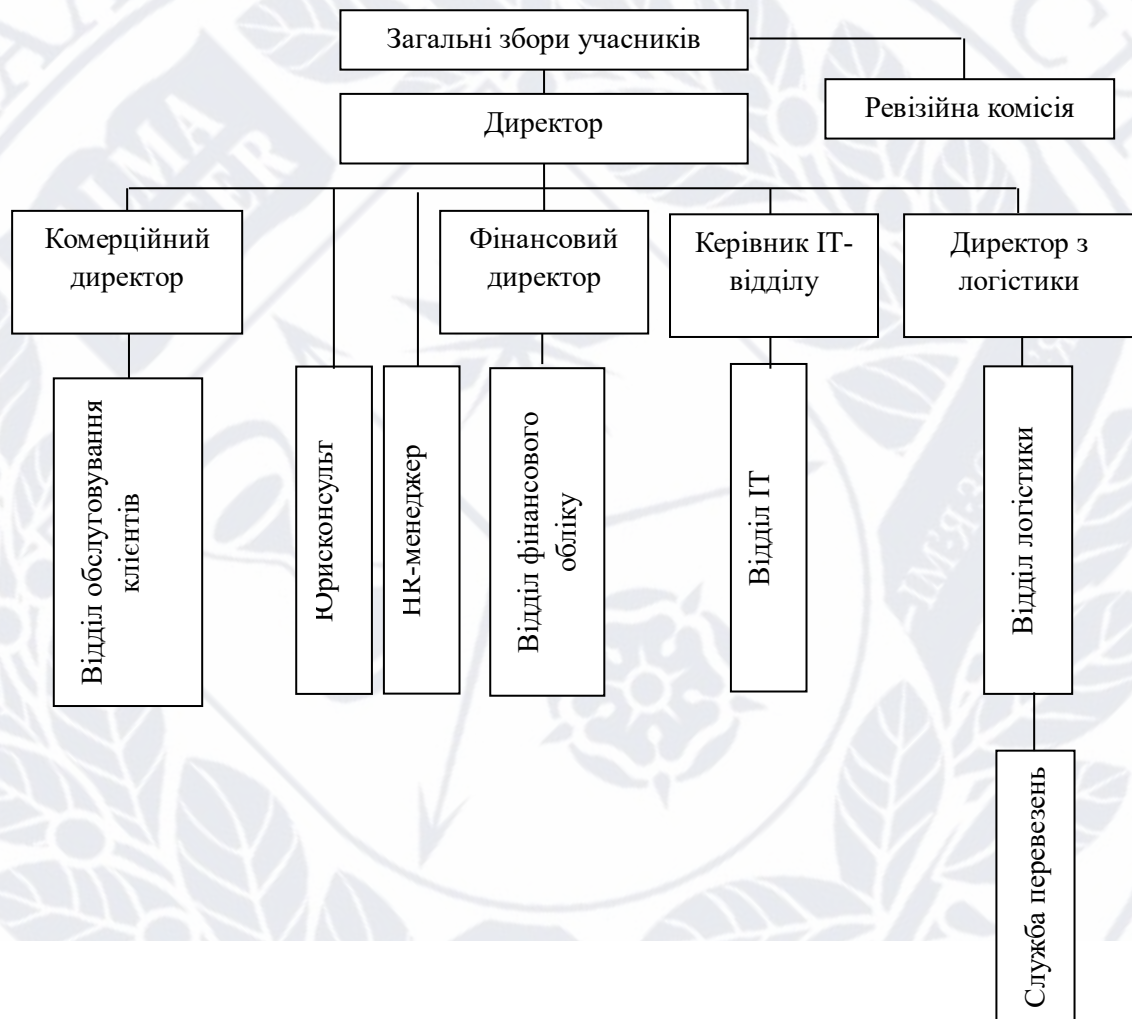


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Джерело: візуалізовано автором

Компанія має дворівневу та лінійно-функціональну організаційну структуру. Відділи можуть працювати автономно та безпосередньо обмінюватися інформацією, але ключові рішення ухвалює топ-менеджмент, що надає структурі лінійність.

Організаційна структура ТОВ «Екотаксі-Вінниця» затверджується на загальних зборах учасників. Ця структура управління перебуває у постійному розвитку, адаптуючись до новацій у техніці, технологіях, формах організації бізнес-процесів та інших визначальних факторах.

Поточне керування діяльністю ТОВ «Екотаксі-Вінниця» здійснюється директором, який має повноваження використовувати ресурси компанії, спрямовувати діяльність на досягнення встановлених цілей та організовувати роботу колективу. Для регулярного контролю фінансово-господарської діяльності ТОВ «Екотаксі-Вінниця» функціонує ревізійна комісія.

Забезпечення реалізації стратегії управління персоналом на ТОВ «Екотаксі-Вінниця» покладено на HR-менеджера. Цей фахівець відповідає за управління персоналом, підбір кадрів, навчання, розвиток, кадровий регламент та організацію корпоративних заходів. Основна мета цієї посади полягає в тому, щоб забезпечити підприємство достатньою кількістю кваліфікованих кадрів та формувати бажану поведінку працівників у відповідь на потреби компанії.

У табл. 2.3 детально розглянуто основні напрями роботи HR-менеджера на ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Таблиця 2.3 – Основні напрями роботи HR-менеджера з персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Напрямок	Сутність
1	2
Планування та реалізація процесу найму	включає розробку посадових інструкцій, рекламу вакансій, перевірку резюме, проведення співбесід та відбір кандидатів.
Управління відносинами з працівниками	HR-менеджер вирішує конфлікти, розглядає скарги, підтримує позитивну атмосферу на роботі, а також розробляє і впроваджує політику та процедури, що стосуються поведінки працівників і дисциплінарних заходів
Оцінка потреб у навчанні та розробка навчальних програм	HR-менеджер визначає потреби в навчанні, розробляє або координує навчальні курси для підвищення навичок співробітників, відстежує їх ефективність і надає зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення
Контроль за програмами мотивації та пільг	HR-менеджер забезпечує дотримання нарахування відповідної заробітної плати, управляє пільгами, такими як страхування і премії.

1	2
Оновлення політики та процедур у сфері управління персоналом	HR-менеджер відповідає за розробку, перегляд та оновлення політик у сфері управління персоналом, забезпечує відповідність законодавству та відстежує галузеві тенденції для впровадження сучасних практик.
Оцінка продуктивності співробітників	HR-менеджер розробляє методи оцінки продуктивності праці персоналу та розраховує її, визначає цілі та надає зворотний зв'язок з працівниками
Розробка стратегій для залучення та утримання співробітників	HR-менеджер організовує заходи для підвищення залученості, проводить опитування та реалізує ініціативи для покращення задоволеності і мотивації працівників
Виконання адміністративних завдань	здійснює ведення записів про співробітників, управління базами даних і системами кадрів, підготовку звітів, а також забезпечення конфіденційності та захисту даних.

Джерело: візуалізовано автором

На ТОВ «Екотаксі-Вінниця» HR-менеджер відіграє ключову роль у сфері управління персоналом. Проте всі важливі рішення в цій області потребують узгодження та затвердження директора компанії. HR-менеджер створює загальні правила та практики управління персоналом, які потім впроваджуються серед керівників усіх структурних підрозділів. Управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця» спрямоване на підвищення ефективності кадрового процесу. Кадрове забезпечення включає комплекс дій, які охоплюють пошук, оцінку та налагодження успішних і продуктивних взаємовідносин з працівниками, що сприяє їх подальшому кар'єрному розвитку.

У ТОВ «Екотаксі-Вінниця» встановлений строгий ієрархічний устрій, при якому всі підлеглі звітують директору про виконані завдання та досягнуті результати. Рівень централізації влади в компанії є досить високим.

Персонал відіграє ключову роль у діяльності компанії. Середня кількість працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» у 2023 р. склала 77 осіб, при цьому 15 осіб – управлінський персонал та 62 працівники, що становлять виробничий потенціал підприємства. Це водії та диспетчери, які працюють в компанії на умовах цивільно-правових договорів.

Для навчання персоналу в арсеналі компанії нараховується 8 лекцій, тренінгів, воркшопів і майстер-класів для менеджменту ТОВ «Екотаксі-Вінниця», які допомагають менеджменту служби таксі вдосконалювати навички в різних аспектах управління та покращувати загальну ефективність роботи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Заходи навчання персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Назва заходу	Зміст заходу
Для менеджменту	
Лідерство на колесах	Розвиток ефективних команд – тренінг з управління командами
Маршрутна майстерність	Оптимізація шляхів і зменшення витрат – курс з оптимізації маршрутів і логістики
Ідеальний сервіс	Створення незабутнього досвіду для клієнтів – навчання з обслуговування клієнтів
Кризовий менеджмент у службі таксі	Стратегії та рішення – вебінар з управління кризовими ситуаціями
Техно-інновації в таксі	Опанування нових технологій для підвищення ефективності – майстер-клас з використання технологій та програмного забезпечення
Фінансова грамотність	Управління бюджетом та оптимізація витрат – курс з фінансового управління та аналізу
Маркетинг на колесах	Розширення ринку та залучення нових клієнтів – тренінг з маркетингу та розвитку бізнесу
Безпека на дорозі	Правові норми та захист водіїв – навчання з безпеки та правових аспектів
Для водіїв	
Безпека за кермом	Майстерність безпечного водіння – тренінг з безпечного водіння, з акцентом на управлінні автомобілем в складних умовах та дотриманні ПДР
Перша допомога на дорозі	Рятівник у кожному водії – курс першої медичної допомоги, де водії навчаються наданню допомоги в разі аварій
Екологічне водіння	Зелений шлях до ефективності – тренінг з екологічного водіння, що фокусуються на зменшенні викидів
Віртуальний драйв	Тренування в екстремальних умовах – відпрацювання складних дорожніх ситуацій за допомогою симуляторів, що дозволяє водіям тренуватися без ризику
Для диспетчерської служби	
Майстерність спілкування	Ефективна комунікація з пасажиром та водіями – курси, спрямовані на вдосконалення навичок комунікації, вирішення конфліктних та стресових ситуацій
Реагування в кризових умовах	Симуляції екстрених ситуацій – навчання дій у надзвичайних обставинах, таких як аварії або затримки, щоб диспетчери могли ефективно координувати допомогу
Клієнтський сервіс на вищому рівні	Майстерність взаємодії з пасажиром – тренінг з покращення якості обслуговування, вирішення проблем клієнтів та надання інформації

Джерело: візуалізовано автором

Навчання має прямий вплив на розвиток ТОВ «Екотаксі-Вінниця» та покращення її результатів. Досліджуване товариство при роботі з персоналом використовує нематеріальні бенефіти, демонструючи працівникам, що компанія піклується про їхнє благополуччя та створює умови для внутрішнього задоволення. Адже щасливий працівник є значно ефективнішим. З цією метою у ТОВ «Екотаксі-Вінниця» запроваджено:

Страхування життя: всі співробітники товариства можуть долучитися до програми страхування життя. Для водіїв така послуга доступна після трьох місяців роботи, тоді як для інших працівників – через шість місяців.

Спортивні та мовні курси: працівники мають можливість отримувати абонементи до спортзалу та вивчати іноземні мови на курсах за спеціальними корпоративними тарифами.

Наступним напрямком роботи з персоналом компанії є заохочення працівників:

«Welcome до компанії». У перший робочий день кожен новий співробітник отримує мотиваційне повідомлення та невеличкий набір корисних речей з ексклюзивним дизайном, відповідно до займаної посади. До комплекту можуть входити брендований брилок, блокнот, ручка, кружка та наклейки.

Вітання з днем народження. Кожен співробітник у свій день народження отримує від компанії привітання через електронну пошту або повідомлення у месенджері.

Проведення корпоративних заходів. У ТОВ «Екотаксі-Вінниця» трудовий колектив святкує ряд подій за рахунок коштів компанії, включаючи Новий Рік, день заснування товариства (19 жовтня) та день таксиста (22 березня).

Мотивація та підтримка є ключем до стимулювання здорової конкуренції та розвитку всередині компанії. Саме тому компанія постійно підтримує своїх працівників і впроваджує елементи гейміфікації у робочі процеси.

Система оплати праці в ТОВ «Екотаксі-Вінниця» включає основну зарплату, винагороди та бонуси. Структура оплати складається з основної та додаткової частин. Основний оклад розраховується на основі тарифних ставок і посадових окладів. Для управлінського складу використовується погодинна система оплати, де заробітна плата залежить від кількості відпрацьованих годин, а не від результативності роботи. Відтак, така система оплати праці має обмежений стимулюючий ефект для підвищення ефективності працівників.

Також, ТОВ «Екотаксі-Вінниця» застосовує премії та надбавки як економічні інструменти стимулювання. Зокрема, працівники можуть отримувати надбавки після трьох років роботи в компанії. Окрім цього, бонуси надаються за перевищення встановлених виробничих планів, що додатково мотивує працівників до продуктивнішої діяльності. У наступній таблиці досліджено рівень заробітної плати та порівняння її із середньостатистичними показниками.

Таблиця 2.5 – Аналіз рівня заробітної плати ТОВ «Екотаксі-Вінниця» та її конкурентні переваги

Показники	Роки			Темпи зростання, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Мінімальний розмір заробітної плати по Україні	6000	6500	6700	108,33	103,08
Середньомісячна заробітна плата працівника ТОВ «Екотаксі-Вінниця»	14589	16535	17745	113,34	107,32
Середня заробітна плата у Вінницькій області	10751	12555	15400	116,78	122,66

Джерело: розроблено автором

З отриманої інформації, можна зробити висновок, що на ТОВ «Екотаксі-Вінниця» забезпечено досить високий і конкурентоспроможний рівень оплати праці, проте темпи його зростання є меншими, за темпи збільшення середньої заробітної плати по Вінницькій області.

Система управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця» узгоджена з українським законодавством, галузевими нормами і внутрішніми

регламентами. Вона охоплює такі ключові процеси, як підбір кадрів, система винагород, можливості для кар'єрного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації працівників. Основним нормативним документом у товаристві є Статут, який визначає основні цілі ТОВ «Екотаксі-Вінниця» і встановлює обов'язки та повноваження основних управлінських органів, таких як ревізійна комісія, загальні збори учасників та директора.

У ТОВ «Екотаксі-Вінниця» велике значення надається суворому дотриманню стандартів, правил та інструкцій. У випадку порушень до працівників можуть бути застосовані штрафи, позбавлення премій та доплат.

Стратегія управління персоналом орієнтована на такі ключові напрямки:

- створення рівних умов для всіх співробітників;
- залучення найкваліфікованіших спеціалістів на ринку праці;
- забезпечення справедливих винагород і мотиваційних стимулів;
- розвиток професійних здібностей працівників;
- формування спільної корпоративної культури.

Одним із методів визначення ефективності існуючої системи управління персоналом на підприємстві є оцінка продуктивності працівників.

У табл. 2.6 проведено такий аналіз за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6 – Оцінка продуктивності працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід, тис. грн.	2393,8	2792,7	3231,4	398,9	438,7	116,66	115,71
Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	15	15	16	0	1	100,00	106,67
Продуктивність праці, тис. грн.	159,59	186,18	201,96	26,59	15,78	116,66	108,48

Продуктивність праці підвищилася з 159,59 тис. грн у 2021 р. до 186,18 тис. грн у 2022 р., що склало 16,66% зростання. У 2023 р. продуктивність

працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» збільшилася ще на 8,48% до 201,96 тис. грн. Зростання продуктивності праці є результатом ефективного управління, раціонального використання трудових ресурсів та покращення умов праці. Динаміку продуктивності праці на ТОВ «Екотаксі-Вінниця» протягом 2021-2023 рр. відображено на рис. 2.6.

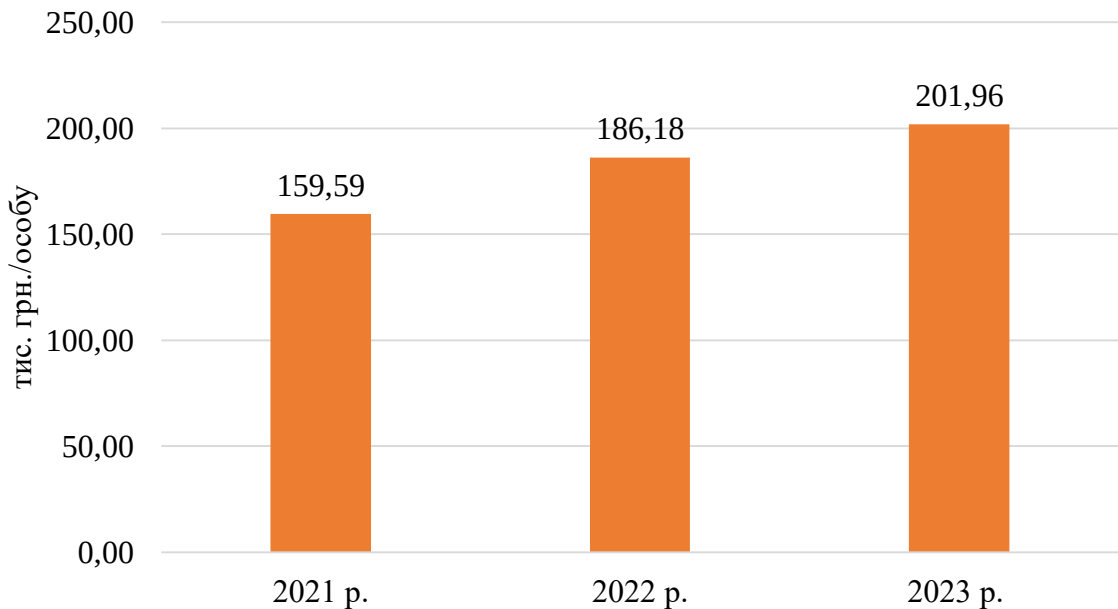


Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності праці на ТОВ «Екотаксі-Вінниця» у 2021-2023 рр.

Джерело: візуалізовано автором за даними таблиці 2.6

Зростання продуктивності працівника ТОВ «Екотаксі-Вінниця» за 2021-2023 років свідчить про існуючу ефективну систему управління персоналом, націлену на оптимізацію робочих процесів у компанії за рахунок впровадження нових технологій, поліпшення умов праці та інвестицій у навчання й розвиток співробітників, що дозволило їм краще виконувати свої завдання. Одночасно зі зростанням продуктивності зростав і чистий дохід компанії, що вказує на успішне використання ресурсів і загальне покращення економічних показників підприємства.

Для формування подальшої стратегії управління персоналом підприємства було проведено SWOT-аналіз ТОВ «Екотаксі-Вінниця». SWOT-аналіз допомагає оцінити поточний стан системи управління персоналом і на

його основі розробити стратегію, що максимально використовує сильні сторони та можливості, водночас працюючи над усуненням слабкостей і підготовкою до подолання загроз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність HR-менеджера та чітко визначених посадових обов'язків дозволяє систематизувати роботу з персоналом. 2. Централізоване управління забезпечує чітке виконання наказів та контроль за дотриманням стандартів. 3. Використання таких інструментів роботи з персоналом як навчання, пільги та мотивація. 4. Конкурентоспроможний рівень заробітної плати працівників. 5. Організація свят за рахунок компанії підвищує згуртованість колективу та створює дружню атмосферу. 6. Ефективна дисциплінарна система допомагає підтримувати порядок та відповідність стандартам компанії.	1. Жорстка ієрархія перешкоджає креативності та ініціативності 2. Невеликий штат працівників, більші співробітників працює на умовах трудових угод. 3. Недосконала система мотивації та стимулювання.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Інноваційні HR-технології. Використання сучасних систем для автоматизації управління персоналом може покращити продуктивність і знизити адміністративне навантаження. 2. Розвиток корпоративної культури. Впровадження ініціатив для покращення робочої атмосфери та підтримки співробітників може збільшити їхню мотивацію і залученість 3. Партнерство з навчальними закладами. Можливість залучати нових кваліфікованих кадрів через програми стажування або співпрацю з навчальними закладами.	1. Конкуренція за кваліфіковані кадри. Інші компанії можуть запропонувати кращі умови праці, що загрожує втратою найкращих працівників 2. Зміни в законодавстві. Оновлення трудового законодавства може вимагати значних змін у політиці управління персоналом. 3. Економічні коливання. Нестабільність в економіці може зменшити можливості для фінансування навчальних програм та бонусів для персоналу. 4. Негативний моральний клімат. Страх покарань та централізація управління можуть знижувати задоволеність працівників, що призведе до падіння продуктивності та ефективності.

Джерело: побудовано автором

На основі SWOT-аналізу, подальша стратегія управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця» повинна бути спрямована на оптимізацію організаційної структури для більшої гнучкості, покращення системи мотивації через матеріальні та нематеріальні заохочення, а також на розвиток навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників. Важливо підтримувати позитивний морально-психологічний клімат, стимулювати залученість персоналу та впроваджувати сучасні HR-технології для автоматизації процесів управління.

Таким чином, існуюча система управління персоналом є ефективною, адже вона забезпечує стабільний ріст продуктивності праці через чітке управління, навчання і мотивацію, але потребує вдосконалення для підвищення інноваційності та задоволеності працівників. Організаційна структура ТОВ «Екотаксі-Вінниця» є дворівневою та лінійно-функціональною, що забезпечує автономну роботу відділів при централізованому ухваленні ключових рішень топ-менеджментом. Директор управляє ресурсами та діяльністю компанії, а HR-менеджер відповідає за управління персоналом, включаючи набір кадрів, навчання, мотивацію та дотримання трудового законодавства. Компанія активно інвестує в розвиток працівників через різноманітні тренінги та навчання, а також забезпечує нематеріальні пільги та мотиваційні заходи. Оцінка продуктивності праці показала позитивну динаміку, що свідчить про ефективність управлінської стратегії та інвестицій у персонал.

2.3 Оцінка конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Оцінювання конкурентоспроможності персоналу необхідно проводити, враховуючи його конкурентні переваги, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Зовнішні переваги залежать від рівня конкурентоспроможності компанії, де працює працівник: чим вище рівень конкурентоспроможності

підприємства, тим кращі умови для розвитку персоналу. Внутрішні конкурентні переваги можуть бути як природженими, так і набутими. Тільки винятково талановиті особистості менше залежать від зовнішніх умов.

Аналіз конкурентних переваг персоналу охоплює як кількісні, так і якісні показники професійного потенціалу колективу, такі як рівень кваліфікації працівників, вікову структуру тощо. На основі цих даних можна розробити стратегії для підвищення загальної конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Для оцінки конкурентних переваг працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» було обрано точкову модель комплексної оцінки персоналу компанії (рис. 2.7).

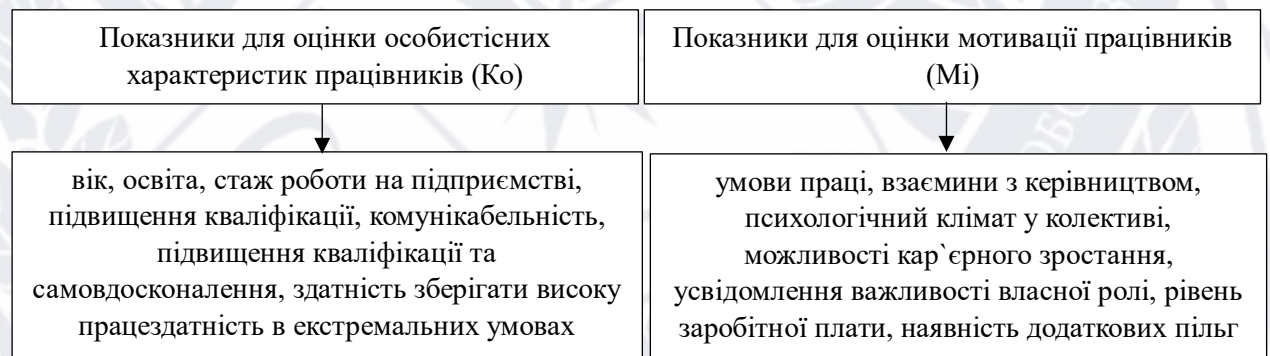


Рисунок 2.7 – Показники для оцінки особистісних характеристик та оцінка мотивації працівника

Джерело: побудовано автором

Оцінювання особистісних характеристик працівників проводиться за допомогою десятибальної шкали що представлена в таблиці 2.8. Оптимальним значенням показника присвоюється найвищий бал.

Результати опитування працівників підприємства є базою розрахунку рівня їх особистісних характеристик за допомогою формули (2.1):

$$K_0 = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (a_j \cdot \beta)}{10n} \rightarrow 1,0 \quad (2.1)$$

де K_0 – рівень конкурентних переваг персоналу особистісного характеру;

i – кількість учасників дослідження $i = 1, 2, 3 \dots n$;

j – кількість оцінюваних якостей персоналу $j = 1, 2, 3 \dots 7$;

a_j – вагомість j -ї якості персоналу;

β – оцінка i -м учасником j -ї якості персоналу за десятибальною системою;

$10n$ – максимально можлива кількість балів, що може одержати оцінюваний індивідум (10 балів n учасників).

Таблиця 2.8 – Оціночна таблиця показників особистісних характеристик працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

	Оптимальний показник		Допустимий показник		Критичний показник
1. Вік	20-25 років		25-45 років		до 25 років; старші 45 років
Вага в балах	5		8		3
2. Освіта	Вища		Базова вища	Середня спеціальність	Загальна повна
Вага в балах	7		5	2	1
3. Стаж роботи у компанії	4 і більше		3 роки	2 роки	1 рік
Вага в балах	10		8	6	4
4. Комунікабельність	Експерт		Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Вага в балах	10		8	5	2
5. Підвищення кваліфікації та самовдосконалення	Постійно вдосконалюється		Навчається, але без особливого бажання	Не навчається і не має бажання підвищувати кваліфікацію	
Вага в балах	9		5	2	
6. Здатність зберігати високу працездатність в екстремальних умовах	Здатен ефективно працювати		Здатен працювати в екстремальних умовах з певними труднощами		Зазнає проблем у роботі
Вага в балах	9		6		3

Джерело: розроблено автором

У дослідженні взяло участь 60 працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця», що складає 78% від загальної кількості працюючих: як штатних працівників, так і правників, які здійснюють діяльність на основі трудових договорів.

У таблиці 2.9 представлений розрахунок рівня особистісних характеристик трудового потенціалу ТОВ «Екотаксі-Вінниця».

Таблиця 2.9 – Рівень особистісних характеристик персоналу
ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Показник особистісних якостей	Бальна оцінка	Кількість опитаних, відповіді яких відповідають зазначеному показнику	Кількість набраних балів	Середня оцінка показника
1. Вік				
20-25 років	5	22	110	0,82
25-55 років	8	34	272	
до 20 років; старші 55 років	3	4	12	
2. Освіта				
Вища	7	29	203	0,74
Базова вища	5	17	85	
Середня спеціальна	2	9	18	
Загальна повна	1	5	5	
3. Стаж роботи				
4 і більше	10	5	50	0,55
3 роки	8	13	104	
2 роки	6	15	90	
1 рік	4	17	68	
Менше року	2	10	20	
4. Комунікабельність				
Експерт	10	12	120	0,66
Високий рівень	8	18	144	
Середній рівень	5	23	115	
Низький рівень	2	7	14	
5. Підвищення кваліфікації та самовдосконалення				
Постійно вдосконалюється	9	29	261	0,71
Навчається, але без особливого бажання	5	21	105	
Не навчається і не має бажання підвищувати кваліфікацію	2	10	20	
6. Здатність зберігати високу працездатність в екстремальних умовах				
Здатен ефективно працювати	9	9	81	0,52
Здатен працювати в екстремальних умовах з певними труднощами	6	16	96	
Зазнає проблем у роботі	3	35	105	
Середня оцінка рівня особистісних характеристик				0,67

Джерело: розраховано автором

Як можна зазначити середня оцінка рівня особистісних характеристик склала 0,67, що відповідає середньому рівню (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники визначення рівня особистісних характеристик

Значення показника	від 0,01 до 0,49	від 0,50 до 0,79	від 0,8 до 1,0
Рівень розвитку	слабкий	середній	сильний

Джерело: [7]

Слід зазначити, що найнижче значення мали показники, що вказують на здатність працівників зберігати високу працездатність в екстремальних умовах. Тільки 52% працюючих в компанії ТОВ «Екотаксі-Вінниця» здатні на це. Враховуючи, що наразі діяльність товариства відбувається в умовах військових дій, менеджменту підприємства необхідно звернути увагу на підвищення даної здатності у своїх працівників, шляхом роботи з психологами та відточення практичних навиків у тренувальних ситуаціях.

Досить невисокі показники й щодо комунікабельності працівників. Враховуючи специфіку роботи компанії, також слід звернути увагу на даний показник та розглянути можливість створення мовних курсів та практичних тренінгів з комунікації.

Низький показник стажу роботи в компанії показав, що тільки 5 осіб працюють в компанії з моменту її відкриття, що становить 8% від усіх працюючих. При чому відсоток тих, хто працює 1 рік та менше, становить 45%, що свідчить про те, що велика кількість працівників не затримується в компанії надовго. Така ситуація є неприйнятною. Товариство витрачає значну кількість коштів для навчання та адаптації нових працівників, які після 1 чи 2 років роботи покидають підприємств. Керівництву компанії необхідно визначити основні причини незадоволення працівників та працювати над їх усуненням.

Конкурентними перевагами у даній категорії показників вважаємо оптимальний вік працівників, рівень освіти та підвищення кваліфікації та самовдосконалення персоналу, якому сприяє кадрова політика ТОВ «Екотаксі-Вінниця».

Для оцінки рівня мотивації співробітників досліджуваного товариства було визначено важливість окремих мотиваційних компонентів. Цей процес ґрунтувався на результатах ранжування мотиваційних показників працівника,

який брав участь у дослідження. Кожен опитуваний визначав ранг для мотиваційного фактору: найвищий ранг 7 присвоюється найважливішому фактору, а ранг 1 – найменш значущому. Середня важливість кожного мотиваційного фактору обчислювалася як середнє арифметичне від присвоєних рангів. У табл. 2.11 наведено розрахунок оцінки мотивації персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця».

Таблиця 2.11 – Оцінка мотиваційної складової персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Мотиваційні фактори	Кількість опитаних, відповідно обраному рангу							Коефіцієнт значущості фактору
	1	2	3	4	5	6	7	
Умови праці	2	7	8	14	8	12	9	0,65
Взаємини з керівництвом	4	5	13	9	10	8	11	0,63
Психологічний клімат у колективі	5	4	11	13	11	9	7	0,61
Можливості кар'єрного зростання	8	7	6	10	10	9	10	0,60
Усвідомлення важливості власної ролі	6	7	9	12	13	7	6	0,58
Рівень заробітної плати	3	7	6	10	11	9	14	0,67
Наявність додаткових пільг	4	7	9	8	12	9	11	0,64

Джерело: розраховано автором

Результати опитування співробітників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» виявили, що для персоналу найбільш важливими мотиваційними чинниками є рівень заробітної плати та сприятливі умови праці. Взаємини з керівництвом та психологічний клімат в колективі теж відіграють значну роль.

Для оцінки мотивації персоналу досліджуваного товариства використовувалися коефіцієнти значущості мотиваційних факторів, на основі яких формувалася оцінювальна шкала. Наявність повного задоволення від конкретного мотиваційного фактору оцінювалося добутком максимальної кількості балів (7 балів) на відповідний коефіцієнт значущості. Часткове задоволення може бути оцінене як половина від максимальної кількості балів (0,5 від максимальної оцінки), що відповідає напівмірі задоволення. Випадок

невдоволення фіксується як «0» балів. Розрахунок з використанням зазначеної шкали представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати оцінювання показників вмотивованості персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Показник вмотивованості та його значення	Бальна оцінка	Кількість опитаних, відповіді яких відповідають зазначеному показнику	Кількість набраних балів	Середня оцінка показника
1. Задоволеність рівнем заробітної плати				
Задоволений	4,70	21	98,7	0,52
Частково	2,35	20	47	
Незадоволений	0	19	0	
2. Задоволеність умовами праці				
Задоволений	4,42	24	106,08	0,60
Частково	2,26	23	51,98	
Незадоволений	0	13	0	
3. Задоволеність наявністю додаткових пільг				
Задоволений	4,47	17	75,99	0,48
Частково	2,23	24	53,52	
Незадоволений	0	19	0	
4. Задоволеність взаєморозумінням з керівництвом				
Задоволений	4,4	19	83,6	0,56
Частково	2,2	29	63,8	
Незадоволений	0	12	0	
5. Задоволеність психологічним кліматом у колективі				
Задоволений	4,27	22	93,94	0,59
Частково	2,13	27	57,51	
Незадоволений	0	11	0	
6. Чи існує можливість кар'єрного зростання				
Існує	4,23	13	54,99	0,39
Частково існує	2,12	21	44,52	
Не існує	0	26	0	
7. Чи існує відчуття власної значущості у компанії				
Існує	4,07	10	40,7	0,35
Частково існує	2,03	22	44,66	
Не існує	0	28	0	
Середня оцінка рівня вмотивованості персоналу				0,498

Джерело: розраховано автором

Рівень мотивації працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» не перевищує 50%, що свідчить про слабкий рівень. Найбільше співробітники задоволені рівнем умов праці. Проте, тільки 52% влаштовує існуючий рівень заробітної плати. Найбільших складнощів персонал компанії відчуває при усвідомленні

власної значущості. Тільки 10 з 60 досліджуваних осіб чітко усвідомлюють свою роль в компанії, 22 співробітники частково причасні до діяльності компанії, тоді як 28 працівники, працюючи в компанії не усвідомлюють до кінця своєї ролі у розвитку даного товариства. Незадоволені працівники можливістю кар'єрного зростання. Специфіка діяльності підприємства полягає в тому, що переважна більшість працівників – це водії та диспетчерська служба, тому говорити про значні кар'єрні підвищення не доводиться. Отже, низький результат можливості кар'єрного зростання зумовлений особливістю діяльності ТОВ «Екотаксі-Вінниця». Великий відсоток працівників незадоволені переліком наявних пілг, тому керівництву компанії необхідно провести детальний аналіз потреб і очікувань працівників щодо соціальних гарантій та пілг, що дозволить виявити недоліки існуючої системи і розробити нові, більш ефективні рішення, що відповідають потребам співробітників.

Виявлені конкурентні переваги працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» впливають на загальну конкурентоспроможність підприємства. Далі було проведено оцінку конкурентних переваг персоналу на основі порівняльного аналізу відгуків споживачів про досліджувану компанію та двох найближчих конкурентів: компанію «Bolt» та «Uklon».

Bolt є одним з найцінніших стартапів Естонії, заснованим М. Віллігом у 2013 р. Станом на січень 2022 року, його вартість оцінюється в \$7,4 млрд. Стартап охоплює понад 500 міст у 45 країнах Європи та Африки. В Україні компанія Bolt розпочала свою діяльність повторно у 2018 році, після невдалого запуску під старою назвою Taxify у 2016 році [11; 33].

Uklon – українська компанія, що пропонує послуги таксі через власний мобільний додаток. Її штаб-квартира розташована в Києві. Компанія функціонує в багатьох містах України та також представлена в Молдові, Узбекистані та Азербайджані. Заснована 25 березня 2010 року [31].

У таблиці 2.13 представлено аналіз конкурентних переваг персоналу компанії ТОВ «Екотаксі-Вінниця». Оцінка проводиться за кожним критерієм

за шкалою: 3 бали – для найвищої оцінки, 1 бал – для найнижчої. Експертами в оцінюванні виступили 20 опитаних рандомних споживачів послуг таксі в м. Вінниця (додаток Г).

Таблиця 2.13 – Аналіз конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» у порівнянні з найближчими їх конкурентами

Критерії оцінки	Екотаксі-Вінниця	Bolt	Uklon
З якою вірогідністю ви порекомендуєте дану компанію своїм знайомим	2,0	2,3	2,5
На скільки ви задоволені діяльністю служби таксі	1,8	2,1	2,3
Оцініть, наскільки легко вам було замовити таксі	1,9	2	2,1
Дайте оцінку швидкості виконання замовлення	2,3	2,1	2,1
Зазначте, наскільки точно виконуються замовлення працівниками компанії	2,5	2,0	2,2
Оцініть чистоту автомобіля	2,2	2,1	2,3
Оцініть ввічливість водіїв	2,2	2,2	2,2
Дайте оцінку комунікаційним навичкам працівникам	1,7	1,9	2,0
Як високо ви можете оцінити рівень стресостійкості працівників	1,7	2	2,1
Загальний бал	18,3	18,7	19,8

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 2.13, конкурентні переваги працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» є значно нижчими, порівняно з перевагами основних конкурентів. Проте, за такими перевагами як швидкість та точність виконання замовлення, працівники досліджуваного товариства отримали найвищі показники, що навіть перевищують показники найближчих конкурентів (рис. 2.8).

Слабкими сторонами персоналу є комунікаційні навички, стресостійкість робітників, що призвело до невисокого рівня задоволеністю роботи компанії в цілому.

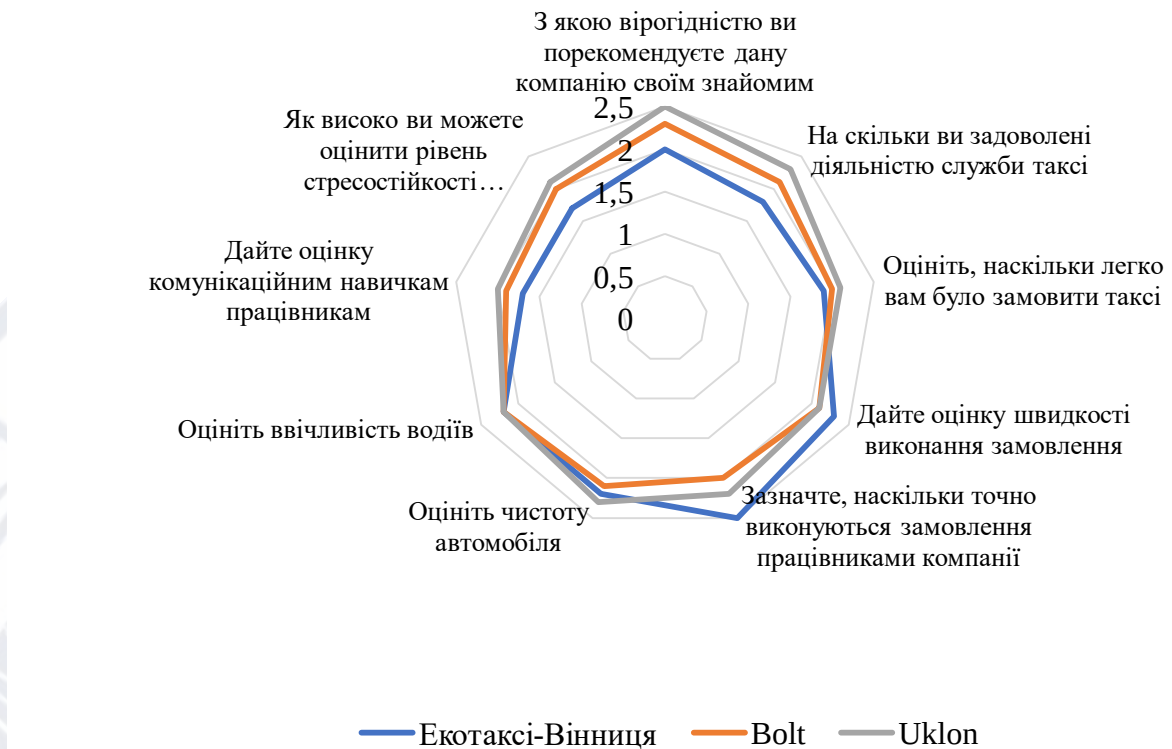


Рисунок 2.8 – Пелюсткова діаграма конкурентних переваг працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» та найближчих конкурентів

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.13

Отже, персонал відіграє ключову роль у діяльності компанії, що надає послуги таксоперевезень. Водії таксі є обличчям компанії, адже вони безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Їхні професійні навички, комунікабельність, ввічливість і вміння вирішувати проблемні ситуації впливають на рівень задоволення клієнтів та їхнє бажання користуватися послугами знову. Професійний, відповідальний і мотивований персонал є основою успішної діяльності компанії з надання послуг таксоперевезень, що безпосередньо впливає на якість обслуговування, безпеку та задоволеність клієнтів.

Загальний аналіз показників персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» вказує на кілька ключових проблем, які потребують уваги керівництва. Найнижчі показники продемонстровані у здатності працівників зберігати високу працездатність в екстремальних умовах, що особливо важливо в умовах

війни. Також варто підвищити рівень комунікабельності через тренінги та мовні курси. Високий відсоток нових працівників свідчить про проблеми з утриманням персоналу, що призводить до марних витрат на навчання. Незважаючи на це, конкурентними перевагами є оптимальний вік, освіта та постійне підвищення кваліфікації працівників. Рівень мотивації працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» залишається на низькому рівні, не перевищуючи 50%. Хоча умови праці оцінюються позитивно, лише 52% співробітників задоволені існуючим рівнем заробітної плати. Значні труднощі виникають у відчутті власної значущості. Незадоволення кар'єрним зростанням обумовлено специфікою діяльності підприємства, де можливості для просування обмежені. Більшість працівників також висловлює незадоволення існуючими пільгами, що вказує на необхідність перегляду системи мотивації та пільг.

Висновки до розділу 2

Аналіз загальної характеристики ТОВ «Екотаксі-Вінниця» показав, що досліджуване товариство є перспективною компанією, яка займається пасажирськими перевезеннями з використанням екологічно чистих електромобілів. Попри складні умови, спричинені війною в Україні, ТОВ «Екотаксі-Вінниця» продовжує стабільно функціонувати, забезпечуючи робочі місця та якісний сервіс у Вінницькій області. Хоча дохідність компанії зростає, фінансовий стан залишається нестабільним, що вимагає перегляду стратегії витрат і рентабельності. Позитивна динаміка рентабельності активів і операційної діяльності вселяє оптимізм, проте від'ємна рентабельність власного капіталу свідчить про необхідність підвищення ефективності управління ресурсами для забезпечення сталого розвитку.

За допомогою аналізу системи управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця» було визначено, що існуюча система управління персоналом є загалом ефективною, оскільки сприяє стабільному зростанню продуктивності

через чітке управління, навчання та мотивацію. Проте вона потребує вдосконалення для підвищення інноваційності та задоволеності працівників. Дворівнева лінійно-функціональна структура компанії забезпечує автономність відділів при централізованому ухваленні рішень. Значна увага приділяється розвитку працівників, зокрема через тренінги та мотиваційні заходи. SWOT-аналіз підкреслює необхідність покращення мотиваційної системи та морального клімату для стимулювання ініціативності.

Оцінка конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» показала, що персонал є ключовим елементом успіху компанії, оскільки водії безпосередньо взаємодіють із клієнтами, впливаючи на рівень їхнього задоволення та лояльності. ТОВ «Екотаксі-Вінниця» стикається з низкою проблем, таких як низька працездатність в екстремальних умовах, недостатня комунікабельність працівників та висока плинність кадрів, що призводить до збільшення витрат на навчання. Незважаючи на ці виклики, персонал компанії має конкурентні переваги, серед яких оптимальний вік, освіта та постійне підвищення кваліфікації. Проте рівень мотивації залишається низьким, що вказує на необхідність посилення почуття значущості та перегляду системи пільг для підвищення задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕКОТАКСІ-ВІННИЦЯ»

3.1 Розробка стратегії розвитку конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегічний розвиток персоналу є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та довготривалого успіху компаній. Інноваційні стратегії управління персоналом не тільки оптимізують використання людських ресурсів, але й стимулюють продуктивність, креативність та лояльність співробітників.

Розвиток таких стратегій включає впровадження новітніх підходів до підвищення кваліфікації, мотивації та задоволення потреб працівників, що дозволяє компаніям адаптуватися до змінюваних умов ринку та досягати вищих результатів.

Основні напрямки і теоретичні аспекти сучасних стратегій розвитку персоналу включають компетентнісно-орієнтовне управління, стратегічне управління талантом, інноваційні системи мотивації, управління організаційною культурою, гнучке управління робочим часом, технології управління персоналом, розвиток лідерських якостей. Більш детальне їх дослідження представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Сучасні напрямки стратегій розвитку персоналу

Напрямок	Опис	Ключові аспекти
1	2	3
Компетентнісно-орієнтоване управління	фокусується на визначенні і розвитку ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії. Включають в себе ідентифікацію компетенцій, що відповідають вимогам ринку, та інтеграцію їх у процеси підбору, навчання і оцінки персоналу	Розробка моделей компетенцій. Впровадження програм розвитку компетенцій. Регулярна оцінка та корекція компетенцій

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Стратегічне управління талантом	акцентує увагу на ідентифікації, залученні і розвитку талантів, які мають потенціал значного внеску в майбутній розвиток компанії. Включає в себе планування кар'єрного розвитку, менторство та управління продуктивністю.	Визначення і управління ключовими талантами. Розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри. Впровадження системи менторства і коучингу
Інноваційні системи мотивації	виходять за рамки традиційних матеріальних стимулів і включають в себе розробку індивідуалізованих мотиваційних програм, що базуються на потребах і очікуваннях працівників (гнучкі системи компенсації, програму винагород і визнання).	Розробка індивідуальних мотиваційних планів. Впровадження програм винагороди і визнання. Використання технологій для персоналізації мотиваційних програм.
Управління організаційною культурою	фокусується на формуванні і підтримці цінностей, норм і переконань, що сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Включає в себе створення здорового і продуктивного робочого середовища, що підтримує інновації і співпрацю.	Розробка і комунікація організаційних цінностей. Оцінка і покращення організаційної культури. Програми для підтримки здорового клімату в компанії
Гнучке управління робочим часом	передбачає адаптацію робочих графіків до індивідуальних потреб працівників, що включає можливість дистанційної роботи, гнучких графіків і часткових зайнятостей, що допомагає підвищити рівень задоволеності працівників та зменшити рівень стресу.	Впровадження політик гнучкого робочого часу. Розробка моделей дистанційної роботи. Оцінка впливу гнучкого графіка на продуктивність
Технології управління персоналом	включає впровадження систем управління людськими ресурсами (HRIS), аналізу даних для прийняття управлінських рішень, і впровадження інструментів для автоматизації процесів рекрутингу, навчання та оцінки.	Впровадження систем HRIS і CRM. Використання аналітики даних для управління персоналом. Автоматизація процесів рекрутингу і навчання
Розвиток лідерських якостей	інвестування в розвиток лідерських навичок серед середнього і топ-менеджменту для забезпечення стратегічного управління і створення лідерської команди, яка може ефективно вести компанію через зміни та виклики.	Розробка програм лідерства і розвитку управлінських навичок. Оцінка і підвищення лідерських якостей. Програми для розвитку та підтримки майбутніх лідерів

Джерело: побудовано автором за [6; 34]

Отже, сучасні стратегії розвитку персоналу орієнтовані на інтеграцію новітніх технологій, інноваційних підходів і персоналізованих рішень для

покращення управління людськими ресурсами. Впровадження таких стратегій може суттєво підвищити ефективність роботи компанії, мотивацію і задоволеність працівників, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей і зміцненню конкурентних переваг на ринку.

Сучасні стратегії розвитку персоналу компаній, що надають послуги з перевезення пасажирів зосереджені на інтеграції інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності, мотивації та залучення працівників. У табл. 3.2 досліджено успішне використання відомими службами таксі деяких сучасних HR-технологій.

Таблиця 3.2 – Приклади успішного використання сучасних стратегій розвитку конкурентних переваг персоналу компанії

Назва компанії	HR-інструменти
1	2
Uber – країна засновник США, 2009 р. На українському ринку з 2016 р.	Інноваційні системи мотивації. Uber використовує бонусні системи, програми лояльності та реферальні бонуси для водіїв. Водії можуть отримувати бонуси за певну кількість поїздок або за досягнення високих оцінок від клієнтів.
	Технології управління персоналом. Компанія активно використовує аналітику даних для моніторингу і оптимізації роботи водіїв, що включає в себе системи для оцінки продуктивності, безпеки та взаємодії з клієнтами.
	Програми підвищення кваліфікації. Uber пропонує водіям тренінги та підтримку для покращення їх навичок і підвищення якості обслуговування клієнтів.
Lyft – країна засновник США, 2012 р. Відсутній на українському ринку	Гнучке управління робочим часом. Lyft дозволяє водіям самостійно обирати робочі години, що забезпечує гнучкість і баланс між роботою та особистим життям.
	Підвищення безпеки. Lyft впроваджує технології для забезпечення безпеки водіїв і пасажирів, включаючи моніторинг водійських звичок і реагування на небезпечні ситуації.
	Програми мотивації. Lyft пропонує програми винагороди та бонуси для водіїв за виконання певних завдань або досягнення високих оцінок.
Gett – країна засновник Великобританія, 2010 р. На українському ринку з 2016 р.	Інноваційні системи мотивації. Gett використовує системи для оцінки роботи водіїв і пропонує різноманітні бонуси за продуктивність та лояльність
	Підвищення кваліфікації. Компанія надає водіям можливість брати участь у тренінгах для покращення обслуговування клієнтів та підвищення безпеки.
	Технології управління персоналом. Gett впроваджує передові технології для моніторингу якості обслуговування і збирання зворотного зв'язку від клієнтів.

1	2
Didi Chuxing – країна засновник Китай, 2012 р. Відсутній на українському ринку	Компетентнісно-орієнтоване управління: Didi використовує системи для виявлення і розвитку ключових компетенцій у водіїв, включаючи тренінги і сертифікацію.
	Стратегічне управління талантом: Компанія інвестує в навчання і розвиток водіїв, а також в управління їхньою продуктивністю через аналіз даних і зворотний зв'язок.
	Інноваційні системи мотивації: Didi використовує систему бонусів та винагород за продуктивність, а також програми лояльності для довгострокових водіїв.
Bolt – країна засновник Естонія, 2013 р. На українському ринку з 2018 р.	Гнучке управління робочим часом: Bolt надає водіям можливість самостійно обирати робочі години, що забезпечує гнучкість.
	Технології управління персоналом: Компанія використовує аналітику даних для моніторингу і оптимізації роботи водіїв, включаючи оцінку продуктивності і безпеки.
	Програми підвищення кваліфікації: Bolt пропонує тренінги та навчання для водіїв, що допомагає покращити їхні навички і обслуговування клієнтів.

Джерело: побудовано автором за [1; 24-27; 32]

Зазначені компанії демонструють успішні практики в управлінні персоналом, що допомагає їм підтримувати конкурентні переваги в сфері пасажирських перевезень. Для підвищення конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» можна розглянути стратегію подальшого розвитку, що базуватиметься на впровадженні інноваційних підходів, підвищенні кваліфікації та мотивації працівників (рис. 3.1)

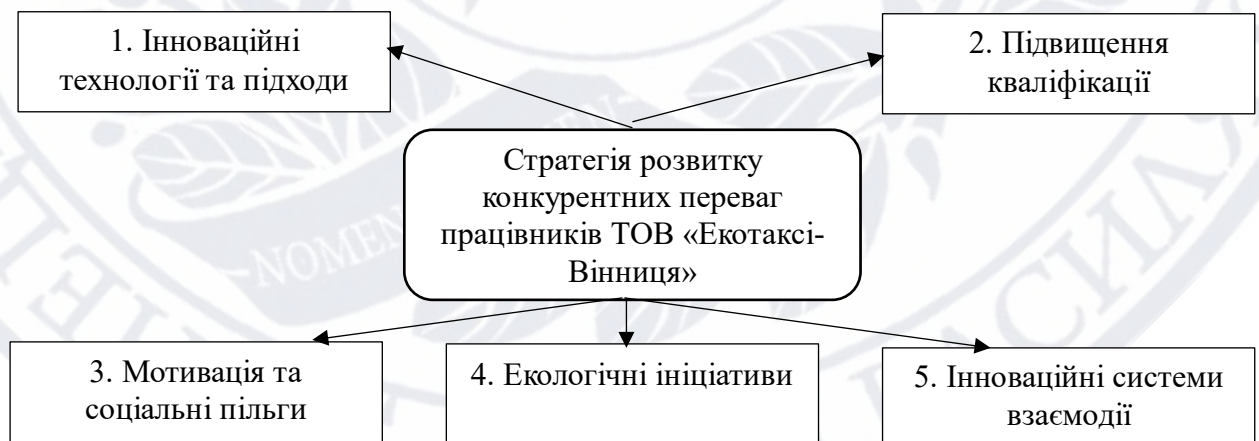


Рисунок 3.1 – Напрямки покращення стратегії розвитку конкурентних переваг працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Джерело: розроблено автором

1. Серед інновацій доречно розглянути можливість впровадження інтелектуальної системи для підтримки водіїв, що забезпечить аналіз стану водія та буде виявлятиме відновікання та втому, що значно підвищить безпеку надання послуг та створить комфортні умови праці для водіїв. До таких систем можна інтегрувати системи автоматичного сповіщення про аварії або небезпечні ситуації.

Наразі, в компанії існує мобільний додаток, за допомогою якого відбувається комунікація з водієм та диспетчером, доречно буде удосконалити його, додавши можливість оптимізації маршрутів.

Досить ефективним та дієм наразі способом навчання є електронні платформи. З огляду на виявлені проблеми, необхідно розробити та інтегрувати онлайн-курси комунікації та клієнтоорієнтованості, що допоможуть водіям покращити навички взаємодії з пасажирями, створюючи позитивний досвід поїздки, навчання роботи з навігаційними системами: інструкції з використання GPS та інших навігаційних інструментів для підвищення точності і швидкості виконання замовлень. Для працівників диспетчерської служби організувати можливість онлайн-навчання роботі з програмним забезпеченням таких спеціалізованих програм як системи GPS-трекінгу та управління замовленнями. Курси тайм-менеджменту допоможуть диспетчерам оптимізувати час для оперативного прийняття та розподілу замовлень, що підвищить ефективність їх роботи.

Впровадження запропонованих заходів допоможе значно підвищити конкурентні переваги працівників компанії та забезпечить вищий рівень задоволеності клієнтів.

2. Не зважаючи на те, що ТОВ «Екотаксі-Вінниця» приділяє великого значення підвищенню кваліфікації своїх працівників, пропонуємо розглянути можливість підготовки персоналу підприємства для спеціалізованого обслуговування осіб з інвалідністю. Для водіїв необхідно організувати курси підвищення кваліфікації щодо ефективного обслуговування клієнтів з особливими потребами, включаючи користування спеціально обладнаними

автомобілями та надання підтримки при посадці і висадці. Іншим напрямом підвищення кваліфікації працівників досліджуваного товариства можна розглядати обслуговування сімей з маленькими дітьми. Сучасна мама легко справляється з однією дитиною. Проте, якщо вона має дві та більше дітей, поїздка в таксі для неї виявляється справжньою пригодою. Тож працівники ТОВ «Екотаксі-Вінниця» мають бути навчені забезпечувати особливий комфорт для таких пасажирів: забезпечувати усіх дітей дитячими кріслами, знати особливості безпечного транспортування дітей і надавати додаткову допомогу при посадці та висадці.

У сучасній сфері обслуговування все частіше послуги стають більш персоналізованими. Не виключенням є й сфера таксі. Тому, при обслуговуванні постійних клієнтів, працівники мають запам'ятовування їх імена, враховувати їхні особисті уподобань та забезпечувати індивідуальний підхід, підкреслюючи клієнту лояльність компанії.

Попередній аналіз дослідження показав, що стресостійкість водіїв наразі є низькою. Враховуючи те, що ТОВ «Екотаксі-Вінниця» у своїй діяльності використовує тільки електромобілі, які можуть потрапити в непередбачену ситуацію, таку як проблема з зарядкою через часті відключення світла в Україні, працівники повинні бути навчені швидко реагувати на такі проблеми, забезпечуючи мінімальні незручності для клієнтів.

Ще один напрямком у роботі персоналу товариства, який є актуальним, розвиток навичок міжкультурної комунікації. Оскільки ТОВ «Екотаксі-Вінниця» обслуговує клієнтів з різних культурних середовищ, водії мають отримати знання, які допоможуть їм ефективніше спілкуватися з людьми з різними культурними особливостями і мовними бар'єрами.

Підвищення ефективності за цим напрямком забезпечить ТОВ «Екотаксі-Вінниця» низку конкурентних переваг на ринку таксоп перевезень. Усі розглянуті заходи зміцнять конкурентоспроможність

компанії, підвищать рівень задоволеності клієнтів та забезпечать стійке зростання на ринку.

3. Мотивація є критично важливим чинником, що впливає на продуктивність та ефективність працівників. Високий рівень мотивації призводить до підвищення залученості співробітників, їхньої відданості компанії та бажання досягати високих результатів. Мотивовані працівники більш продуктивні, креативні та готові до впровадження нововведень, що надає компанії значну конкурентну перевагу. Існуючий механізми мотивації ТОВ «Екотаксі-Вінниця» включає фінансові стимули та бонусну доплату. Кар'єрне зростання працівників обмежене специфікою діяльності компанії, проте кожний водій компанії має прагнути ставати кращим та досягати рівня інструктора, працівники диспетчерської служби – до можливості поліпшення сервісу і забезпечення можливості впливати на оперативні процеси. Менеджменту ТОВ «Екотаксі-Вінниця» доречно зосередитися на розширенні асортименту соціальних пільг за рахунок впровадження компенсація на харчування, фітнес-абонементу, психологічної підтримки, можливість впровадження гнучкого графіку роботи. Такі заходи допоможуть знизити рівень стресу та покращать загальне самопочуття працівників. Наявність конкурентних соціальних пільг може привернути талановитих працівників і зменшити плинність кадрів, роблячи ТОВ «Екотаксі-Вінниця» привабливішою для потенційних співробітників. Добре розроблені соціальні пільги також сприяють підвищенню лояльності працівників, покращуючи баланс між роботою та особистим життям.

Поєднання мотиваційних заходів з соціальними пільгами створює комплексний підхід до управління персоналом. Фінансові стимули і можливості професійного розвитку підвищують мотивацію, в той час як соціальні пільги забезпечують необхідний рівень підтримки і комфорту. Разом вони формують середовище, яке підтримує і стимулює працівників, сприяючи їх продуктивності та залученості.

4. Екологічна ініціативність закладена в основу діяльності ТОВ «Екотаксі-Вінниця». Проте, товариству не слід зупинятися на досягнутому. Доречно, розглянути можливість впровадження технологій енергозбереження, використання екологічних матеріалів, переробка відходів. Робота у напрямку екологічної освіти та стимулювання екологічної поведінки може здійснюватися за рахунок інформаційної кампанії товариства, яка організована для підвищення обізнаності клієнтів про екологічні переваги електромобілів та зменшення викидів вуглецю, та запровадження «Еко-відзнаки», яка надається водіям або клієнтам, які демонструють приклад екологічної відповідальності (наприклад, 100-поїздка електромобілем, участь у програмах зменшення викидів, участь в ініціативі з висадки дерев, тощо). Такі нагороди можуть не тільки мотивувати клієнтів підтримувати екологічні ініціативи досліджуваного товариства, а й сприяти загальному підвищенню екологічної свідомості та зміцненню бренду як відповідального екологічного бізнесу.

5. Функціонування сучасного колективу неможливе без системи взаємодії, оскільки існування такої системи забезпечує швидкий і структурований обмін інформацією, сприяє координації дій між членами команди, покращує командну роботу та знижує ризик втрати важливих даних. Така система допомагає створити організоване середовище, в якому кожен працівник може швидко отримувати необхідні ресурси, висловлювати свої ідеї і пропозиції, а також вирішувати проблеми в режимі реального часу, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність, знижує ймовірність конфліктів і сприяє досягненню спільних цілей компанії. Саме тому ТОВ «Екотаксі-Вінниця» має запровадити онлайн-платформу для отримання відгуків від працівників про умови роботи, мотиваційні програми та інші аспекти діяльності товариства, що дозволить менеджменту швидко реагувати на потреби і пропозиції працівників.

Отже, розробка стратегії розвитку конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» підкреслює важливість впровадження інноваційних

підходів до управління людськими ресурсами, щоб забезпечити стійкість і ефективність компанії на конкурентному ринку. Інтеграція сучасних стратегій, таких як компетентнісно-орієнтоване управління, стратегічне управління талантом, інноваційні системи мотивації та гнучке управління робочим часом, допоможе ТОВ «Екотаксі-Вінниця» підвищити кваліфікацію та мотивацію працівників, адаптуватися до змінюваних умов ринку і досягти вищих результатів. Реалізація екологічної ініціативності та інноваційної системи взаємодії на ТОВ «Екотаксі-Вінниця» зможе створити сприятливе середовище для розвитку своїх працівників, підвищити їхню кваліфікацію та мотивацію, а також зміцнити свої конкурентні переваги. Впровадження таких стратегій також сприяє підвищенню продуктивності, лояльності і загального рівня задоволеності працівників, що в кінцевому рахунку забезпечить стійке зростання і допоможе ТОВ «Екотаксі-Вінниця» не лише зберегти, а й розширити свої позиції в умовах конкурентного ринку.

3.2 Шляхи вдосконалення ефективного управління розвитком персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Конкурентоспроможність підприємства тісно залежить від конкурентних переваг його персоналу, оскільки саме працівники є ключовим ресурсом, що забезпечує якісне виконання послуг, ефективне управління бізнес-процесами та адаптацію до ринкових змін. Відповідно до обраної стратегії управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця» менеджменту компанії необхідно впровадити одну із найпоширеніших інтелектуальних систем для підтримки водіїв:

Nauto – система моніторингу водія, яка використовує камери та датчики для виявлення відволікань та втоми водія. Вона також аналізує поведінку водія в реальному часі і надає рекомендації для покращення безпеки [29];

SmartDrive Systems – платформа для відеомоніторингу водіїв і збору даних, яка включає камери з передньою та задньою перспективою. Вона забезпечує аналіз ризиків та допомогу в управлінні безпекою [30];

Lytix DriveCam – система, яка використовує камери та датчики, що фіксують поведінку водія і дорожню ситуацію. Система надає аналітику для покращення водійської поведінки і зменшення аварій [28].

Технічна реалізація даних пропозицій заключається у закупці необхідного обладнання: камери відеоспостереження (фронтальні та задні), датчики втоми водія (системи моніторингу очей і голови), бортовий реєстратор для обробки даних і зберігання записів. Враховуючи те, що компанія експлуатує автомобілі Nissan Leaf 2016 року випуску, які в стандартній комплектації мали камери фронтального та заднього вигляду, інше обладнання компанії доведеться закупити та встановити на автомобіль. Для пробного впровадження пропонуємо встановити необхідне обладнання на 1 автомобіль. Автомобілям сучасного покоління (починаючи з 2018 р. випуску) все більше приділяється уваги безпеці експлуатації та швидкому реагуванню в екстремальних ситуаціях.

Для удосконалення мобільного додатку, який наразі використовується в ТОВ «Екотаксі-Вінниця» та додавання функції оптимізації маршрутів, необхідно інтегрувати додатковий модуль в існуючий мобільний додаток, вартість розробки якого буде коштувати приблизно 2 000 тис. грн.

Основні функції модуля:

- інтеграція з GPS та картографічними сервісами для точного відстеження місцезнаходження автомобілів і прокладання оптимальних маршрутів.
- аналіз дорожнього трафіку в реальному часі, включаючи затори, дорожні роботи та погодні умови, що впливають на маршрут.
- алгоритми оптимізації маршрутів на основі часу доставки, витрати батареї, а також інших параметрів (кількість зупинок).

- можливість динамічної зміни маршруту на основі нових даних про трафік або зміни замовлень.
- повідомлення водіям і диспетчерам про зміни в маршруті та умови на дорозі.

Відповідно існуючій практиці, після покращення функціонування додатку відбуваються наступні зміни: зменшення часу в дорозі та витрат на електроенергію; підвищення ефективності виконання замовлень та поліпшення комунікації між водіями та диспетчерами завдяки автоматичним оновленням маршрутів, що призводить до підвищення дохідності та рентабельності підприємства.

Як зазначалося раніше, в своєму арсеналі компанія має велику кількість навчальних курсів та тренінгів. Пропонуємо, розглядати можливість створення платформи з онлайн-навчання, що дасть можливість підключати до навчання у зручний для кожного працівника час та отримувати необхідну базу знань. Практичні навички доречно залишити офлайн та тренувати їх за встановленим графіком підвищення кваліфікації.

Загальні витрати, які понесе ТОВ «Екотаксі-Вінниця» для впровадження інноваційних технологій та підходів представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на реалізацію заходів щодо покращення системи управління персоналом за рахунок впровадження інноваційних технологій та підходів у 2025 р.

Заходи	Вартість, грн
Вартість комплексу програмного забезпечення SmartDrive Systems	3 000
Фронтальна камера Garmin Dash Cam 66W	1 000
Датчик втоми водія Bosch Driver Monitoring System	2 500
Бортовий реєстратор BlackVue DR750X-2CH	2 300
Удосконалення мобільного додатку	2 000
Загальні витрати	10 800

Джерело: розраховано автором

Сьогодні ключовим напрямком управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця» є розвиток персоналу. Для подальшого розвитку було запропоновано підвищити кваліфікації водіїв для спеціалізованого

обслуговування осіб з інвалідністю та сімей з маленькими дітьми. План з реалізації даного заходу наведено нижче (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – План заходів щодо реалізації рекомендацій з підвищення кваліфікації водіїв ТОВ «Екотаксі-Вінниця» для спеціалізованого обслуговування осіб з інвалідністю та сімей з маленькими дітьми

Захід	Зміст	Термін	Вартість, грн
Розробка навчальної програми	Інструкції з обслуговування осіб з інвалідністю, використання спеціально обладнаних автомобілів, надання підтримки при посадці/висадці, обслуговування сімей з дітьми	1 тиждень	500
Створення навчальних матеріалів	Відеоуроки, текстові інструкції, посібники, практичні вправи	3 тижні	1 000
Організація тренінгів та семінарів	Онлайн або офлайн тренінги з використанням навчальних матеріалів.	2 тижні	1 000
Проведення практичних занять	Симуляції обслуговування осіб з інвалідністю, тренування з транспортування дітей.	1 тиждень	1 500
Оцінка та сертифікація	Тести, оцінка знань і навичок, видача сертифікатів	1 тиждень	5 000
Загальний термін та вартість реалізації		8 тижнів	4 500

Джерело: розроблено автором

Для покращення комунікації та підвищення персоналізації послуг необхідно впровадити систему управління клієнтами (CRM), організувати навчання працівників щодо індивідуального підходу та розробити інструкції і стандарти обслуговування. Приблизна вартість реалізації складає 7 тис. грн.

Підвищення кваліфікації працівників щодо стресостійкості можна пройти онлайн курси, вартість групових занять яких близько 3 тис. грн. Загальні витрати на заходи з підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на реалізацію заходів щодо підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця» на 2025 р.

Заходи	Витрати, тис. грн
Підвищення кваліфікації водіїв ТОВ «Екотаксі-Вінниця» для спеціалізованого обслуговування осіб з інвалідністю та сімей з маленькими дітьми	4 500
Впровадити систему управління клієнтами для покращення комунікації та підвищення персоналізації послуг	7 000
Онлайн групові курси з підвищення стресостійкості	3 000
Загальні витрати	14 5000

Джерело: розраховано автором

Враховуючи невисокий рівень прибутковості підприємства запропонувати дороговартісні заходи, такі як компенсацію на харчування, фітнес-абонемент, психологічна підтримка. Проте, існує можливість розглянути впровадження гнучкого графіку роботи, є надзвичайно доречним для працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця». Перевагами такого заходу є:

- покращення балансу між роботою та особистим життям. Гнучкий графік роботи дозволяє працівникам краще управляти своїм часом, що може зменшити стрес і покращити загальну якість життя.
- збільшення задоволеності від роботи. Гнучкість у графіку роботи може підвищити мотивацію та лояльність працівників, що призведе до підвищення їхньої продуктивності і зменшення плинності кадрів.
- адаптація до особистих потреб. Це особливо важливо для працівників, які мають сімейні обов’язки або інші особисті потреби.

Впровадження такого заходу не потребувати для компанії ТОВ «Екотаксі-Вінниця» ніяких додаткових фінансових витрат

Заходи, направлені на екологічну ініціативність ТОВ «Екотаксі-Вінниця» можуть полягати в наступному:

- замінити старі освітлювальні прилади на енергоефективні LED-лампи;
- встановити термостати з програмованим управлінням для оптимізації використання енергії;

- використовувати енергозберігаючі пристрої в офісних приміщеннях та автомобілях (наприклад, для зарядки електромобілів);
- перехід на використання екологічно чистих матеріалів обробки та очищення автомобілів;
- підписання договору з компаніями для переробки відходів (пластик, папір, електроніка);
- проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності клієнтів про екологічні переваги електромобілів і зменшення викидів вуглецю та запровадження «Еко-відзнаки» для водіїв і клієнтів за досягнення в екологічній відповідальності.

Загальні річні витрати на реалізацію запропонованих заходів розраховані у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Річні витрати на екологічну ініціативність ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Заходи	Витрати, тис. грн
Використання екологічних матеріалів	1 500
Запровадження «Еко-відзнаки» для водіїв і клієнтів	2 000
Загальні витрати	3 500

Джерело: розраховано автором

Для компанії ТОВ «Екотаксі-Вінниця», яка потребує гнучкого і масштабованого рішення з можливістю інтеграції з іншими системами, система взаємодії SurveyMonkey є оптимальним варіантом завдяки її функціональним можливостям і зручності використання.

SurveyMonkey – популярна платформа для створення анкет і збору відгуків, яка дозволяє легко налаштовувати опитування, аналізувати результати та інтегрувати дані з іншими системами. Перевагами даної системи є інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, потужні аналітичні інструменти, можливість інтеграції з CRM і HR-системами. Приблизна вартість впровадження основного плану для корпоративних клієнтів – 600 грн на місяць. Річні витрати складуть 24 000 грн.

У табл. 3.7 представлено основні заходи для реалізації проекту з впровадження онлайн-платформи для отримання відгуків від працівників ТОВ «Екотаксі-Вінниця».

Таблиця 3.7 – Заходи щодо реалізації впровадження інноваційної системи взаємодії SurveyMonkey на ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Напрями	Заходи	Терміни	Вартість, грн
1	2	3	4
Аналіз вимог та вибір платформи	Проведення внутрішнього аналізу потреб компанії та визначення ключових функцій платформи.	2 – 4 тижні	300
	Огляд існуючих рішень на ринку (онлайн-платформи для збору відгуків) та вибір найбільш підходящого		
Розробка та налаштування платформи	Налаштування обраної платформи відповідно до потреб компанії (створення форм для збору відгуків, налаштування аналітики, інтеграція з існуючими системами).	4 – 6 тижнів	800
	Розробка інтерфейсу користувача та забезпечення зручності використання		
Тестування та запуск платформи	Проведення тестування платформи з обраною групою працівників для виявлення можливих проблем і недоліків.	2 – 3 тижні	400
	Коригування на основі відгуків тестувальників.		
	Офіційний запуск платформи в компанії.		
Навчання працівників та менеджменту	Проведення тренінгів для працівників щодо користування платформою.	2 тижні	500
	Навчання менеджменту щодо аналізу даних та реагування на відгуки.		
Підтримка та оновлення	Організація технічної підтримки для вирішення можливих проблем.	Протягом року (постійно)	2 400
	Регулярне оновлення платформи та додавання нових функцій на основі зворотного зв'язку від користувачів		
Загальна приблизна вартість проекту			4 400

Джерело: розраховано автором

Такі заходи дозволять створити ефективний інструмент для збору і аналізу відгуків працівників, що допоможе менеджменту ТОВ «Екотаксі-Вінниця» швидко реагувати на потреби та пропозиції, підвищуючи загальну ефективність і задоволення працівників.

Аналіз ефективності впровадження запропонованих заходів можна розрахувати за різноманітними методиками. Загальні витрати на вдосконалення ефективного управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Екотаксі-Вінниця» можна визначити за формулою 3.1.

$$K_B = K_{B1} + K_{B2} + K_{B3} + K_{B4} + K_{B5}, \quad (3.1)$$

де K_{B1} – кошторисні витрати на інноваційні технології та підходи щодо вдосконалення управління розвитком персоналу;

K_{B2} – капітальні вкладення, пов'язані з підвищення кваліфікації персоналу підприємства;

K_{B3} – загальні витрати, викликані мотиваційними заходами та соціальними пільгами;

K_{B4} – капітальні вкладення для підтримки екологічної ініціативи персоналом підприємства;

K_{B5} – загальні витрати на впровадження інноваційної системи взаємодії між персоналом компанії.

Для кожного етапу розробки організаційного проекту було розраховано кожний із зазначених показників, що включали й витрати на підготовку техніко-економічного обґрунтування і на впровадження проекту. Це було зроблено для точного врахування трудомісткості, яка може суттєво змінюватися в залежності від етапу. Оцінити ефективність вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» можна через різні аспекти процесу: ефективність навчання та перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації працівників і зменшення часу адаптації нових співробітників.

Ефективність управлінських процесів є критично важливим аспектом. В цьому контексті, оцінка ефективності управління персоналом здійснюється через аналіз прогресивності системи управління, рівня технічного забезпечення праці та кваліфікації співробітників, а також оперативності

керівного складу. Витрати на функціонування системи можна загально оцінити як економічну ефективність. Основними критеріями для оцінки ефективності заходів з вдосконалення управління розвитком персоналу є:

- термін повернення витрат;
- рівень приросту доходу;
- мінімізація поточних витрат;
- максимізація прибутку;
- зменшення собівартості послуги через оптимізацію витрат на робочу силу [12, с. 109].

Ефективність зазвичай оцінюється як співвідношення між досягнутими результатами і витратами, необхідними для їх досягнення. Вона включає не тільки результативність, але й реальність та корисність. Згідно з напрямками розробки стратегії управління розвитком персоналу, слід передбачити відповідні витрати [40, с. 67].

У таблиці 3.8 наведені сумарні витрати на впровадження інноваційних заходів для вдосконалення ефективності системи управління розвитком персоналу.

Таблиця 3.8 – Загальні витрати на впровадження інноваційних заходів для вдосконалення ефективності системи управління розвитком персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця»

Заходи	Витрати, грн
Інноваційні технології та підходи	10800
Підвищення кваліфікації	14500
Мотивація та соціальні пільги	0
Екологічні ініціативи	3500
Інноваційні системи взаємодії	4400
Разом	33 200

Джерело: розраховано автором

Розрахунок ефективності інвестицій у впровадження інноваційних кадрових технологій можна здійснити за допомогою наступної формули (3.2):

$$E_B = \frac{\text{Додатковий чистий дохід}}{\text{Витрати на реалізацію заходів}}, \quad (3.2)$$

Зазначимо, що витрати на впровадження заходів для вдосконалення ефективності управління розвитком персоналу підприємства заплановані на рівні 33,2 тис. грн, а чистий дохід підприємства від реалізації послуг ТОВ «Екотаксі-Вінниця» за 2023 р. склав 3231,4 тис. грн, відповідно до даних форми № 2 «Звіт про фінансові результати» компанії (додаток А).

Далі було проведено розрахунок прогнозних значень показника ефективності витрат на впровадження інноваційних заходів за трьома сценаріями: песимістичним, реалістичним та оптимістичним. Припустімо, що в песимістичному сценарії додатковий чистий дохід, отриманий завдяки впровадженню інноваційних кадрових технологій становитиме 11% від чистого доходу підприємства за 2023 р., що дорівнює 35 545 грн.

При реалістичному прогнозі – 13%, що становить 42 008 грн.

При оптимістичному прогнозі – 15%, що складе 48 471 грн.

Виходячи з наведених даних, було здійснено прогнозування ефективності впровадження інноваційних кадрових технологій:

При песимістичному прогнозі:

$$E_B = \frac{35\,545}{33\,200} \cdot 100\% = 107,06\%;$$

При реалістичному прогнозі:

$$E_B = \frac{42\,008}{33\,200} \cdot 100\% = 126,53\%;$$

При оптимістичному прогнозі:

$$E_B = \frac{48\,471}{33\,200} \cdot 100\% = 146,00\%;$$

Загалом, можна з упевненістю стверджувати, що запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення ефективності управління розвитку персоналу підприємства, не тільки виконують своє основне призначення, але й приносять значний економічний ефект ТОВ «Екотаксі-Вінниця». Крім того, вони покращують стратегію розвитку конкурентних переваг персоналу і

оптимізують витрати на цей процес. У цілому, реалізація такої кадрової політики сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Екотаксі-Вінниця» на ринку.

Отже, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Екотаксі-Вінниця» значною мірою залежить від вдосконалення управління персоналом та впровадження інноваційних технологій. Запропоновані заходи, такі як інтеграція систем моніторингу водіїв, оптимізація мобільного додатку, підвищення кваліфікації працівників, впровадження екологічних ініціатив і системи взаємодії SurveyMonkey, мають на меті підвищення ефективності роботи, зменшення витрат і поліпшення обслуговування клієнтів. Загальні витрати на реалізацію цих заходів становлять 33 200 грн, а прогнозована ефективність варіюється від 107% до 146% залежно від сценарію. Реалізація цих інновацій сприятиме не тільки покращенню управлінських процесів і конкурентних переваг персоналу компанії, а й оптимізації витрат, що в кінцевому результаті зміцнить позиції компанії на ринку таксоп перевезення.

Висновки до розділу 3

Необхідність розробки стратегії розвитку конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» зумовлена тим, що в умовах сучасної динаміки бізнес-середовища важливо не лише ефективно використовувати людські ресурси, а й адаптувати їх до постійно змінюваних ринкових умов, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною і досягала високих результатів. Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, таких як компетентнісно-орієнтоване управління, стратегічне управління талантами, інноваційні мотиваційні системи та гнучке управління робочим часом, дозволить не лише підвищити кваліфікацію і мотивацію працівників, але й створити привабливіше робоче середовище, що сприятиме зростанню ефективності та лояльності персоналу. Використання новітніх технологій, створення індивідуальних навчальних платформ та впровадження систем

безпеки для водіїв дозволить значно поліпшити якість обслуговування клієнтів і забезпечити стабільний розвиток компанії.

Запропоновані заходи для вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» мають значний потенціал для підвищення ефективності компанії. Впровадження інтелектуальних систем моніторингу водіїв і удосконалення мобільного додатку дозволить зменшити витрати на управління автопарком і підвищити ефективність маршрутів, що, в свою чергу, сприятиме зниженню витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів. Створення онлайн-платформи для навчання співробітників допоможе забезпечити постійне підвищення кваліфікації, що є критично важливим для підтримки високих стандартів сервісу. Особлива увага до специфічних категорій клієнтів, таких як особи з інвалідністю та багатодітні матері, сприятиме підвищенню соціальної відповідальності компанії та її конкурентоспроможності на ринку. Гнучкий графік роботи та екологічні ініціативи не тільки покращать умови праці для співробітників, але й підтримають позитивний імідж компанії.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

1. Дослідження концепції конкурентних переваг дало змогу зробити висновок, що конкурентні переваги підприємства визначаються здатністю ефективно використовувати потенціал свого персоналу, а також управлінням людськими ресурсами, що враховує розвиток, мотивацію та адаптивність працівників. Конкурентоспроможність персоналу є ключовим фактором у забезпеченні стійкого розвитку та успіху підприємства, що потребує впровадження системи безперервного навчання, підтримки корпоративної культури здорового способу життя та вдосконалення системи мотивації для стимулювання творчого мислення. Регулярна оцінка конкурентного статусу працівників, залучення їх до процесів інновацій та створення умов для розвитку унікальних навичок забезпечать підприємству переваги над конкурентами.

2. Визначення ролі та значення персоналу в системі конкурентоспроможності підприємства показало, що для забезпечення лідируючих позицій на ринку підприємствам необхідно чітко визначати кількість і якісний склад персоналу, враховуючи можливе дублювання функцій та завдань. Ключовим аспектом є ефективне управління розвитком і мотивацією співробітників, що сприяє адаптації до ринкових змін, зниженню плинності кадрів, підвищенню їхньої лояльності, а також збільшенню продуктивності та доходів. Важливо також впроваджувати механізми підтримки соціального капіталу, розробляти стратегії розвитку персоналу та забезпечувати постійне навчання для підвищення кваліфікації, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічних умовах бізнес-середовища.

3. Для формування та підвищення конкурентних переваг персоналу необхідно враховувати фактори різних рівнів: макро-, мікро- та

індивідуального. На макрорівні ключовими є економічний розвиток і технологічні інновації, на мікрорівні – організаційна структура та корпоративна культура, а на індивідуальному – професійна компетентність і особисті якості працівника. Існуючі методики оцінки конкурентоспроможності персоналу мають свої переваги, зокрема допомагають відбирати найкращих працівників і підвищують загальну якість трудового потенціалу, проте, ці методики часто не є достатньо комплексними і системними, не завжди враховують потреби ринку, і потребують вдосконалення для кращого визначення відповідності працівників ринковим вимогам. Основною проблемою є відсутність механізму для визначення та врахування всіх факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу, а також інтеграції цих факторів в єдиний вимір. Проблемою є відсутність механізму, що інтегрує всі фактори в єдиний вимір. Для вирішення цієї проблеми доцільно розробити комплексну систему оцінки, яка враховуватиме як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність персоналу, а також адаптувати її до специфічних умов ринку.

4. Аналіз загальної характеристики ТОВ «Екотаксі-Вінниця» показав, що досліджуване товариство є перспективною компанією, яка займається пасажирськими перевезеннями з використанням екологічно чистих електромобілів. Попри складні умови, спричинені війною в Україні, ТОВ «Екотаксі-Вінниця» продовжує стабільно функціонувати, забезпечуючи робочі місця та якісний сервіс у Вінницькій області. Хоча дохідність компанії зростає, фінансовий стан залишається нестабільним, що вимагає перегляду стратегії витрат і рентабельності. Позитивна динаміка рентабельності активів і операційної діяльності вселяє оптимізм, проте від’ємна рентабельність власного капіталу свідчить про необхідність підвищення ефективності управління ресурсами для забезпечення сталого розвитку.

5. За допомогою аналізу системи управління персоналом ТОВ «Екотаксі-Вінниця» було визначено, що існуюча система управління

персоналом є загалом ефективною, оскільки сприяє стабільному зростанню продуктивності через чітке управління, навчання та мотивацію. Проте вона потребує вдосконалення для підвищення інноваційності та задоволеності працівників. Дворівнева лінійно-функціональна структура компанії забезпечує автономність відділів при централізованому ухваленні рішень. Значна увага приділяється розвитку працівників, зокрема через тренінги та мотиваційні заходи. SWOT-аналіз підкреслює необхідність покращення мотиваційної системи та морального клімату для стимулювання ініціативності.

6. Оцінка конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» показала, що персонал є ключовим елементом успіху компанії, оскільки водії безпосередньо взаємодіють із клієнтами, впливаючи на рівень їхнього задоволення та лояльності. ТОВ «Екотаксі-Вінниця» стикається з низкою проблем, таких як низька працездатність в екстремальних умовах, недостатня комунікабельність працівників та висока плинність кадрів, що призводить до збільшення витрат на навчання. Незважаючи на ці виклики, персонал компанії має конкурентні переваги, серед яких оптимальний вік, освіта та постійне підвищення кваліфікації. Проте рівень мотивації залишається низьким, що вказує на необхідність посилення почуття значущості та перегляду системи пільг для підвищення задоволеності працівників.

7. Обґрунтування необхідності розробки стратегії розвитку конкурентних переваг персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» полягає в тому, що в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища важливо не тільки забезпечити ефективне використання людських ресурсів, а й адаптувати їх до змінюваних умов ринку, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною та досягала високих результатів. Впровадження інноваційних стратегій управління персоналом, таких як компетентнісно-орієнтоване управління, стратегічне управління талантом, інноваційні системи мотивації та гнучке управління робочим часом, дозволить не лише покращити кваліфікацію та мотивацію працівників, а й створити більш привабливе робоче середовище,

що сприятиме підвищенню ефективності та лояльності персоналу. Залучення новітніх технологій, розробка індивідуальних навчальних платформ та інтеграція систем безпеки для водіїв можуть суттєво підвищити якість обслуговування клієнтів і забезпечити сталий розвиток компанії.

8. При визначенні шляхів вдосконалення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ «Екотаксі-Вінниця» важливим аспектом є впровадження інноваційних технологій, які допоможуть підвищити кваліфікацію працівників, забезпечити безпеку на дорозі, а також оптимізувати бізнес-процеси. Запропоновані рішення, такі як інтеграція систем моніторингу водіїв, вдосконалення мобільного додатку для оптимізації маршрутів, створення онлайн-платформи для навчання та впровадження CRM-системи для покращення комунікації з клієнтами, сприятимуть покращенню якості послуг, зменшенню витрат і підвищенню ефективності управління персоналом, що дозволить не лише підвищити рівень безпеки та професіоналізму водіїв, але й знизити операційні витрати, покращити взаємодію з клієнтами та створити здорову корпоративну культуру. Врахування екологічних ініціатив та гнучкого графіку роботи також стане важливим кроком у підтримці стійкого розвитку та підвищення мотивації працівників, що в свою чергу позитивно вплине на конкурентоспроможність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С. 169–173.
2. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39> (дата звернення 11.09.2024).
3. Брусенцева О.А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО*. Серія: Економіка та управління. 2017. № 3. С. 62–68.
4. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип.10. Ч. 1. С. 74-84.
5. Варналій З.С., Гармашова О.П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення. Київ: Знання України, 2013. 378 с.
6. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. Вип. 1(46). С. 31–37.
7. Ведерніков М., Базалійська Н., Шелест Є. Впровадження ефективних hr-інструментів підвищення конкурентоспроможності персоналу як складової технологій професійного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2022, № 4. С. 272–282.
8. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

9. Глізнуца М.Ю., Гуцан О.М., Кучинський В.А., Перерва П.Г. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України*: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (17 лист. 2023 р.). Харків. нац. автомобільно-дорожн. унт. Харків: ХНАДУ, 2023. С. 207–209. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/menedzhmentu/naukovi-konferenciji> (дата звернення 14.09.2024).

10. Гулик Т.В., Кобзєв А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 353–358.

11. Дудко В. Український ринок таксі зменшився на 10–20% від початку війни – оцінка Bolt. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-rinok-taksizmenshivsy-na-10-20-iz-pochatku-viyini-otsinka-bolt-16052023-13702> (дата звернення 15.09.2024).

12. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2. С. 106–114.

13. Кваша О.С Ринок праці в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. 2018. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/199.pdf> (дата звернення 15.09.2024).

14. Кількість операторів на ринку онлайн-сервісу виклику авто в Україні за регіонами. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/> (дата звернення 15.09.2024).

15. Климчук А.О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7. Ч. 2. С. 6-9.

16. Козаченко Г.В. Корпоративна культура та її вплив на конкурентоспроможність підприємства. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2017. 224 с.
17. Коломієць В.М. Компоненти людського капіталу національної економіки. *Modern Economics*. 2018. Вип. 8. С. 71–79.
18. Коломієць В.М. Управління розвитком персоналу в сучасних умовах. Київ: КНЕУ, 2016. 296 с.
19. Коровіна О.В., Волошина С.В. Теоретичні підходи оцінювання забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу в контексті стратегічного управління. *Вісник ДонНУЕТ*. 2020. Вип. 1(72). С. 75–82.
20. Леган І.М. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теоретико-методологічний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30. Ч. 1. С. 127-132.
21. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми: Університетська книга. 2023. 592 с.
22. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний дискурс*. 2016. Вип. 2. С. 15–28.
23. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*, 2021. Вип. 176. С. 79–82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13> (дата звернення: 14.09.2024)
24. Офіційний сайт компанії Bolt. URL: <https://bolt.eu/uk-ua> (дата звернення: 22.09.2024)
25. Офіційний сайт компанії Didi Chuxing. URL: <https://web.didiglobal.com/> (дата звернення: 22.09.2024)
26. Офіційний сайт компанії Gett. URL: <https://www.gett.com/> (дата звернення: 22.09.2024)
27. Офіційний сайт компанії Lyft. URL: <https://www.lyft.com/> (дата звернення: 22.09.2024)

28. Офіційний сайт компанії Lytx DriveCam. URL: <https://www.lytx.com/drivecam-event-recorder> (дата звернення: 22.09.2024)
29. Офіційний сайт компанії Nauto. URL: <https://www.nauto.com/> (дата звернення: 22.09.2024)
30. Офіційний сайт компанії SmartDrive. URL: <https://www.smartdrive.net/> (дата звернення: 22.09.2024)
31. Офіційний сайт компанії Uklon. Офіційний сайт. URL: <https://uklon.com.ua> (дата звернення: 22.09.2024)
32. Офіційні сайти компаній Uber. URL: <https://www.uber.com/ua/uk/> (дата звернення: 22.09.2024)
33. Офіційний сайт Таксі Merci. URL: <https://euro-merci.com/ua> (дата звернення: 22.09.2024)
34. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31(70). № 3. С. 190–194.
35. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
36. Прохоровська С.А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2022. Вип. 27. С. 71-77.
37. Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Семикіна А.В., Бугаєва М.В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 4(37). С. 86–100.
38. Ситник О.Ю., Смутчак З.В. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 26. С. 82-86. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-12> (дата звернення: 22.09.2024)

39. Смірнов О.О. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=386> (дата звернення: 22.09.2024)

40. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. № 3–4. С. 66–70.

41. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал*. Серія: Економіка суб'єктів господарювання. 2016. № 4. С. 62-73.

42. Якімова Н.С., Малаховська А.Г., Білик А.О. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-60> (дата звернення: 04.09.2024).

43. Iacocca L., Witney C. Where Have All the Leaders Gone? URL: <https://amckinnis.com/lee-iacocca-the-9-cs-of-leadership/> (дата звернення: 04.09.2024).

44. Youcontrol ТОВ «Екотаксі-Вінниця». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=39356792#express-universal-file> (дата звернення: 04.09.2024)



Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Екотаксі-Вінниця» за 2023 р.

Додаток І
до Національного бухгалтерського стандарту (стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Срокові фінансові звітності»
(згідно з розділом І)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2024		
		I		
		I		
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКОТАКСІ-ВІННИЦЯ"	за ЄДРПОУ		
Територія	ВІННИЦЬКА	за КАТОТТГ		
Організаційно-правові форми господарювання	ТОВ	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Надання послуг таксі	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	10			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	21000, ВІННИЦЬКА, ВІННИЦЯ, вулиця Парогова, 151 Г-Б	0677579970		

І. Баланс на 31.12.2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив		Код ризика	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	0	0
первісна вартість		1001	0	
накопичена амортизація		1002	(0)	()
Незакінчені капітальні інвестиції		1005	61.2	61.2
Основні засоби:		1010	104.7	98.7
первісна вартість		1011	288.8	288.8
знос		1012	(184.1)	(190.1)
Довгострокові біологічні активи		1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	0	
Інші необоротні активи		1090	0	
Усього за розділом І		1095	165.9	159.9
ІІ. Оборотні активи				
Запаси:		1100	368.6	984.2
у тому числі готова продукція		1103	0	8.5
Поточні біологічні активи		1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1125	202	796.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	45.8	1
у тому числі з податку на прибуток		1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	229.6	122.2
Поточні фінансові інвестиції		1160	0	
Гроші та їх еквіваленти		1165	81.9	5.1
Витрати майбутніх періодів		1170	88.9	105.5
Інші оборотні активи		1190	251.1	128.5
Усього за розділом ІІ		1195	1267.9	2143.3
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	0	
Баланс		1300	1433.8	2303.2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5909,6	-5890,1
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	-5809,6	-5790,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	1555,1	2023,3
розрахунками з бюджетом	1620	45,4	17,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	4,3
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	26,9	32,1
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	5616	6020,6
Усього за розділом III	1695	7243,4	8093,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	1433,8	2303,2

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3231,4	2792,7
Інші операційні доходи	2120		0
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3231,4	2792,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3051,2)	(3610,4)
Інші операційні витрати	2180	(156,4)	(274,1)
Інші витрати	2270	()	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3207,6)	(3884,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	23,8	-1091,8
Податок на прибуток	2300	(4,3)	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	19,5	-1091,8

Керівник

(підпис)

Гребінна Віра Павлівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Експлікація складових витрат-перекладачів, витрати на амортизацію нерухомості, транспортних засобів.

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «Екотаксі-Вінниця» за 2022 р.

Додаток 1
до Наказівського положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Процедура фінансова звітність»
(розділ 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДНІ		
		2023	1	1
Підприємство	ТОВ «ЕКОТАКСІ-ВІННИЦЯ»	за ЄДРПОУ		
Територія	м. Вінниця	за КАТОТГГ	UA05020030010063857	
Організаційно-правова форма господарювання	Колективне підприємство	за КОПФ	130	
Вид економічної діяльності	Надання послуг тварей	за КВЕД	49,32	
Середня кількість працівників, осіб	15			
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	Вінницька область, Вінницький район, м. Вінниця, вул. ПІРОГОВА, буд. 15/Г-Б	0677579970		

І. Баланс на 31.12.2022 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код реєстрації	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45,2	61,2	
Основні засоби:	1010	85	104,7	
первісна вартість	1011	215,4	288,8	
знос	1012	(130,4)	(184,1)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	130,2	165,9	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	373,5	368,6	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2610,2	202	
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	182,1	45,8	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	4034,2	229,6	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	33,9	81,9	
Витрати майбутніх періодів	1170		88,9	
Інші оборотні активи	1190	22,2	2921,1	
Усього за розділом II	1195	7256,1	3937,9	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	7386,3	4103,8	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3247.8	-3241.1
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	-3147.8	-3141.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4580.2	1555.1
розрахунками з бюджетом	1620	16.8	46.9
у тому числі з податку на прибуток	1621		1.5
розрахунками зі страхування	1625	38.7	
розрахунками з оплати праці	1630	74.1	26.9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5824.3	5616
Усього за розділом III	1695	10534.1	7244.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7386.3	4103.8

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2792.7	2393.8
Інші операційні доходи	2120		3.6
Інші доходи	2240		1628.7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2792.7	4026.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2510.4)	(1557.2)
Інші операційні витрати	2180	(274.1)	(380.3)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2784.5)	(5360.2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8.2	-1334.1
Податок на прибуток	2300	(1.5)	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6.7	-1334.1

Керівник

В. П. ГРЕБІННА

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Експліцитні податки (включаючи податок на прибуток) не включено до витрат.

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «Екотаксі-Вінниця» за 2021 р.

4900107

Додаток В
до Фінансової звітності підприємства (згідно з п. 1) Вимог організації
обліку 29 «Система фінансової звітності»
(форма 3 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКОТАКСІ-ВІННИЦЯ»

Дата (рік, місяць, число)

КОДН
31.12.2020
за ЄДРПОУ
43310436
за КОАТУУ
500000000
за КОПФТ
за КВЕД
48.32

Територія: ВІННИЦЬКА

Організаційно-правова форма господарювання: приватна

Вид економічної діяльності: Надання послуг тварин

Середня кількість працівників, осіб

15

Однина виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 21000, ВІННИЦЬКА, ВІННИЦЯ, вулиця Парасюка, 151 Т-Б

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Назва	Код радян	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Немобільні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	-	-
накопичені амортизації	1002	(-)	(-)
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	28.8	45.2
Осередні засоби	1010	92.8	85
первісна вартість	1011	218.9	215.4
знос	1012	(126.1)	(130.4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші немобільні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	121.6	136.2
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	237.9	373.5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Довгострокова заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	800.6	2610.2
Довгострокова заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	198.4	182.1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інші поточні довгострокова заборгованість	1155	932.8	4814.2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1185	3.7	33.9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	17.8	22.2
Усього за розділом II	1195	2190.8	7256.1
III. Немобільні активи, утримувані для продажу, та групи майбутні	1200	-	-
Баланс	1300	2312.4	7386.5
Назва	Код радян	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перекладений прибуток (некорисний збиток)	1420	-1913.7	-3247.8
Неосереджений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	-1813.7	-3147.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання	1600	-	-
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1668.6	4580.2
розрахунками з бюджетом	1620	34.7	16.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	65	38.7
розрахунками з інших органів	1630	65.1	74.1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2294.7	5824.3
Усього за розділом III	1695	4126.1	10534.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з немобільними активами, утримуваними для продажу, та групами майбутні	1700	-	-
Баланс	1900	2312.4	7386.5

2. Звіт про фінансові результати

18 рік 2021 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код радян.	За звітний період	За відповідний період порівняльного року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2393.8	1783.8
Додаток еквівалент доходу	2120	3.6	-
Інші доходи	2240	1628.7	-
Разом доходів (2000 + 2120 + 2240)	2280	4026.1	1783.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1557.2)	(1557.2)
Інші еквівалентні витрати	2180	(380.3)	2008.5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрат (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5360.2)	(3565.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1334.1	-1781.9
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1334.1	-1781.9

Керівник

В.П. Гребінна

(підпис)

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис, прізвище)

АНКЕТА**для оцінки конкурентних переваг персоналу служби таксі**

Шановний учасник опитування. Просимо Вас оцінити діяльність таких служб таксі як Екотаксі-Вінниця, Bolt, Uklon.

За кожним критерієм виставіть оцінку за шкалою:

3 бали – для найвищої оцінки,

1 бал – для найнижчої.

Просимо Вас бути об'єктивними та чесними.

Критерії оцінки	Екотаксі-Вінниця	Bolt	Uklon
З якою вірогідністю ви порекомендуєте дану компанію своїм знайомим			
На скільки ви задоволені діяльністю служби таксі			
Оцініть, наскільки легко вам було замовити таксі			
Дайте оцінку швидкості виконання замовлення			
Зазначте, наскільки точно виконуються замовлення працівниками компанії			
Оцініть чистоту автомобіля			
Оцініть ввічливість водіїв			
Дайте оцінку комунікаційним навичкам працівникам			
Як високо ви можете оцінити рівень стресостійкості працівників			

Дякуємо Вам за відповіді. Ви допомагаєте сервісам таксі стати кращими.