

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Патерикіна Альона Костянтинівна

УДК 331.108:658.7

Дипломна робота

на тему: «Управління персоналом логістичної компанії»

(на прикладі ТОВ «Логістик-Плюс»)

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Управління логістичною діяльністю»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.К. Патерикіна
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:

Філатов Сергій Антонович

кандидат технічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

м. Київ - 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Суть, функції та стратегія управління персоналом на підприємстві	6
1.2 Сучасні методи управління персоналом на підприємстві	12
1.3 Оцінювання ефективності управління персоналом підприємства	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Логістик-Плюс»	23
2.2 Вплив зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Логістик-Плюс»	29
2.3 Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Логістик-Плюс»	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»	42
3.1 Можливості підвищення ефективності розвитку логістичного підприємства	42
3.2 Рекомендації для підвищення ефективності роботи в управлінні персоналом компанії ТОВ «Логістик-Плюс»	47
3.3 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення розвитку управління персоналом в ТОВ «Логістик-Плюс»	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність цієї роботи обумовлена тим, що найефективніша робота підприємства в Україні в умовах розвитку ринкової економіки знаходиться у прямій залежності від забезпечення високої якості його кадрів, сучасні вимоги роботи з персоналом, міцний науковий фундамент діяльності компаній з урахуванням тих тенденцій, які сьогодні існують у даній сфері.

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити.

Робота з персоналом передбачає правильний добір і розстановку кадрів, вивчення й аналіз їх просування по службі, формування резерву кадрів, створення системи навчання та підвищення кваліфікації, вибір методів мотивації

Проте, недостатній ступінь розвитку внутрішнього потенціалу економіки країни, відсутність умов та стимулів для розвитку людського капіталу змушують знову і знову звертатися до проблем дослідження питань управління персоналом.

Проблеми системи управління персоналом на підприємстві досліджували Бортнік С., Криворучко О., Чикуркова А.Д., Немцов В., Довгань Л., Рудь Н., та інші. Серед іноземних авторів використовувалися роботи Марр Р., Деслер Г.

Метою цієї роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності розвитку управління персоналом в ТОВ «Логістик-Плюс».

Для досягнення поставленої мети в роботі треба вирішувати наступні завдання:

- розглянути сутність процесів управління персоналом на підприємстві;
- дослідити сучасні методи управління персоналом на підприємстві ;
- розглянути методи оцінювання ефективності управління персоналом підприємства;
- зробити загальну характеристика підприємства ТОВ “Логістик-Плюс;
- проаналізувати аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ “Логістик-Плюс”;
- проаналізувати кадровий потенціал логістичного підприємства ТОВ “Логістик-Плюс”;
- проаналізувати можливості підвищення ефективності розвитку логістичного підприємства;
- розробити рекомендації для підвищення ефективності роботи в управлінні персоналом компанії;
- зробити економічне обґрунтування заходів з удосконалення розвитку управління персоналом в ТОВ «Логістик-Плюс» .

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом логістичної компанії.

Предметом дослідження є рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом в компанії ТОВ “Логістик-Плюс”.

Проблемна ситуація на об’єкт дослідження. Проблемна ситуація виражається в великій плинності кадрів на підприємстві ТОВ “Логістик-Плюс”.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: системного підходу, економічного аналізу (при оцінці фінансового становища підприємства), діалектичний, синтезу, аналізу, SWOT-

аналіз, аналіз конкуренції в галузі за методом п'яти сил М.Портера порівняння, метод експертних оцінок.

Інформаційною базою для написання роботи стали:

- первинна документація та звітність ТОВ “Логістик-Плюс”;
- матеріали періодичної преси та навчально-методична література з управління персоналом ;
- наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених.

Елементи наукової новизни:

- визначено головні особливості управління персоналом, що дозволило проаналізувати її ефективність на досліджуваному підприємстві;
- запропоновано основні заходи, на які потрібно звертати увагу для утримання своєї конкурентної позиції підприємству;
- визначено найважливіші напрямки для покращення системи управління логістичного підприємства.

Практична значущість дослідження. Практична значимість цього дослідження пов'язана з можливістю застосування запропонованих і економічно обґрунтованих заходів в діяльності логістичної компанії, які дозволять удосконалити власну систему управління персоналом.

Відображені у роботі напрями управління персоналом можуть бути використані логістичними підприємствами, які хочуть утримати або збільшити частку ринку і мають проблеми з плинністю кадрів.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть, функції та стратегія управління персоналом на підприємстві

У нових умовах ринкової економіки серед проблем, які пов'язані із забезпеченням ефективного та стабільного розвитку компаній, однією з головних є проблема управління персоналом. Найбільш розвиненими будуть ті підприємства, які будуть орієнтуватися на кадри та управління ними [1,с.35].

Управління персоналом – це прикладна наука про адміністративно-управлінські, організаційно-економічні, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [3, с.25].

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних дій і передбачає основні етапи та функції: визначення цілей та основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм та методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання ухвалення рішень; контроль виконання запланованих заходів [2, с.15].

Персонал компанії є одним з ключових факторів розвитку підприємства, тому, коли компанія піклується про своїх робітників, результати від цього обов'язково позитивно вплинуть на її діяльність. Тому, управління персоналом має здійснюватися на найважливіших аспектах теорії управління. Одними з основних завдань кожної компанії, незалежно від розміру, форми власності тощо, має бути забезпечення ефективної системи управління персоналом. Виходячи на внутрішній та зовнішній ринки, керівники підприємств стикалися з

недостачею досвіду роботи з персоналом у плановій економіці згідно нових економічних умов. [1, с. 35] .

Персонал на підприємстві - це самий складний об'єкт управління. Найчастіше керівники головну увагу приділяють виробничим питанням, фінансовим проблемам, питання матеріально-технічного забезпечення або збуту готової продукції, не приділяючи достатньої уваги працівникам, які забезпечують роботу організації . Без людей немає підприємства. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити [4,с.52].

Персонал підприємства можна розглядати за різними ознаками (рис. 1.1).

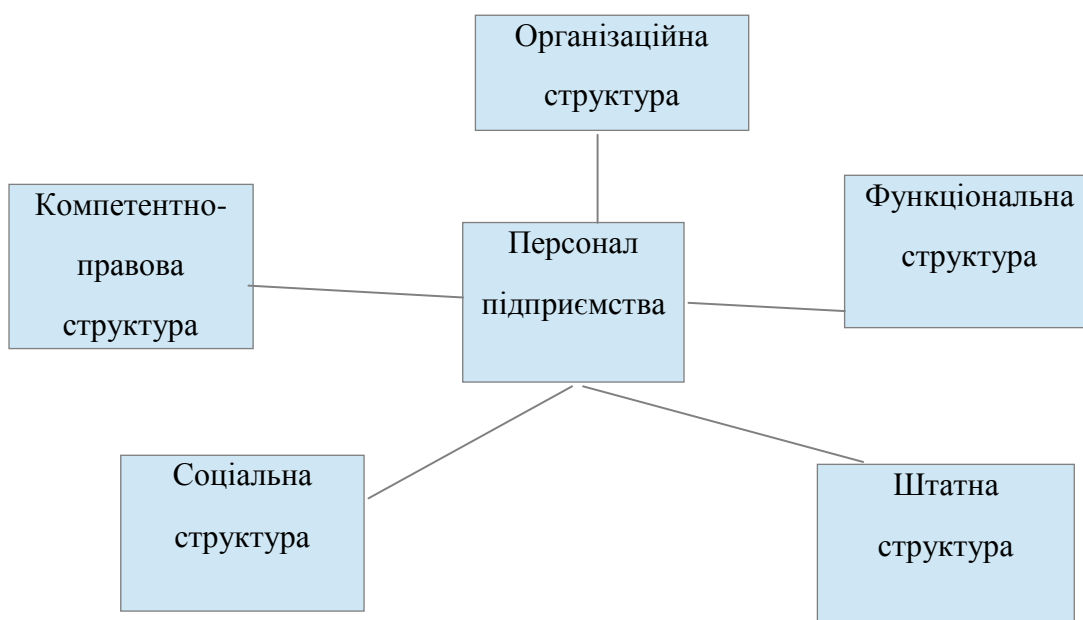


Рис. 1.1. Структура персоналу підприємства

Джерело: складено на підставі [14]

Організаційна структура – це склад персоналу за структурними підрозділами підприємства.

Функціональна структура відображає функції управління персоналом підприємств.

Компетентно-правова структура характеризує персонал за його компетентно-правовою участю у творчому процесі господарської діяльності

підприємства.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, освіта тощо).

Штатна структура визначає склад структурних підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонду оплати праці [15,с.252].

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів .

Діяльність підприємства різноманітна, а кінцевою економічною метою його є отримання прибутку. Цієї мети можна досягти шляхом реалізації комплексу спеціальних управлінських функцій. До таких функцій управління належать: координаційна, організаційна виробництва, мотивації, збуту, а також обліку та контролю виконаного завдання. Управління персоналом охоплює дуже широкий спектр функцій від найму до звільнення співробітників: це найм, підбір і прийом персоналу; оцінка бізнесу при вступі до роботи; трудова адаптація та профорієнтація; стимулювання та мотивація [5,с.127].

Організаційне управління персоналом забезпечує технічні, правове, інформаційне, нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом. Структура управління та працівники відділів системи управління персоналом також оцінюють продуктивність праці керівників та спеціалістів з управління, діяльність відділів системи управління, економічну та соціальну ефективність вдосконалення управління персоналом. Сутність управління персоналом, полягає у встановленні соціально-психологічних, правових та організаційно-економічних відносин об'єкта і суб'єкта управління. Ці відносини засновані на принципах, методах і формах впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою максимального використання [1,с.37].

На вищому управлінському рівні розробляється кадрова стратегія, як функціональна складова загальної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначається обсяг інвестицій у розвиток персоналу, приймаються рішення про заміну ключових посад [6,с.92].

Основні етапи управління персоналом в організації наступні:

- планування персоналу, основною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;
- залучення кадрів та створення резерву потенційних кандидатів на заміну всіх посад;
- підбір персоналу, в процесі якого проводиться оцінка кандидатів та відбираються найкращі з претендентів;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників організації, з метою залучення та утримання персоналу;
- професійна орієнтація та адаптація з метою прискорення впровадження нових робітників в організації та реалізації свого потенціалу;
- навчання персоналу, як безперервний процес, що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;
- оцінка діяльності працівників (атестація персоналу);
- трудовий рух (збільшення, зменшення, переведення, звільнення працівників), метою яких є їх більш раціональне використання;
- підготовка керівників як важлива складова всієї системи управління персоналом [7,с. 145].

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями.

Ці функції в нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» [8,с.122].

До ключових функцій системи управління персоналом сьогодні належать:

- залучення та відбір персоналу;
- управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;
- удосконалення системи оплати праці;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [9, с 85].

Система управління персоналом – це складний механізм, який здійснює управління організацією в цілому та окремими її підрозділами, розробляє стратегію і політику управління кадрами, організовує найм персоналу та сприяє його розвитку, займається мотивацією і соціальним розвитком працівників.

Формування стратегії управління персоналом базується на оцінці досягнутого рівня стратегічного управління компанії. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії встановлюються критерії бажаного стану компанії, які виражаються в системі стратегічних цілей управління людськими ресурсами та формуванні на їх основі стратегічних напрямків управління людськими ресурсами [12,с.109].

В сучасних економічних умовах, що характеризуються невизначеністю, ризиком, динамічністю та підвищенням інтенсивності конкуренції, стратегія управління людськими ресурсами стає однією з найважливіших. Персонал компанії стає основою забезпечення конкурентоспроможності компанії та передумовою формування успішного управління в умовах існуючих вимог щодо забезпечення розвитку компанії. Основним завданням корпоративного управління є вибір відповідних стратегій для розвитку криз [13, с.7].

Стратегія управління персоналом з точки зору різних вчених.

А. Д. Чикурокова помагає, що стратегія управління персоналом є не тільки, інструментом обґрунтування, вироблення та реалізації довгострокових цілей. З її точки зору вони також являються інструментами для виконання завдань виробничої, науково-технічної, економічної, організаційної та соціальної природи [16].

Автори Л. Дайер та Дж. Холдер виділяють три основні види стратегії персоналу: інвестування; стимулювання; залучення [17].

Усі три стратегії мають місце в сучасному менеджменті.

Інвестування зустрічається частіше всього в великих підприємствах, які надають послуги. Стимулювання використовується в підприємствах, де існує ризик для здоров'я. Залучення використовується в невеликих підприємствах, або підприємствах, які займаються науковими дослідженнями.

Кількість персоналу на підприємстві може змінюватися як і з об'єктивних так і суб'єктивних причин. Такі причини можуть бути: введення нових технологій, зупинення випуску певних продуктів, обмеження по кількості сировини, яке може отримати компанія та інші. В результаті попит на певні професії в компанії може знизитися. Як результат - підприємство повинно створити план з оптимізації структури персоналу.

В плані оптимізації кадрів підприємства мають невелику кількість дій:
- скорочення, або додатковий набір працівників;

- адаптування наявних робітників до змінних умов роботи за допомогою використання нестандартних графіків робочого часу;
- підвищення кваліфікації;
- лізинг персоналу;
- переміщення працівників в середині підприємства;
- зміна робочих місць з ініціативи адміністрації, або самих робітників.

Управління персоналом проходить за рахунок вибору різноманітних методів, форм та технологій впливу на персонал. Ці методи мають свої переваги та недоліки, які можуть значно впливати на роботу компанії в майбутньому.

1.2 Сучасні методи управління персоналом

Методи управління персоналом - це конкретні прийоми і способи впливу адміністрації на персонал для досягнення певних цілей. Методи управління різні, але їх вплив на персонал підприємства в цілому і на кожного окремого працівника ґрунтується мотивацією.

Існує багато методів для побудови систем керування персоналом. Розкриємо суть основних сучасних методів. Одним із методів є системний метод аналізу, який служить методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом. Цей підхід показує досліднику розкриття системи управління персоналом в цілому, та його складові компоненти: цілі, функції організаційної структури, інформацію, технічні засоби контролю, методи управління людьми, технологію управління, управлінські рішення; на виявлення різноманітних типів зв'язків між цими компонентами і зовнішнього середовища і зведення їх в єдину цілісну картину.

Зовнішнє середовище для управління персоналом є не тільки інші

підсистеми системи управління даною організацією (наприклад, підсистема управління зовнішніми економічними відносинами тощо), а й зовнішні організації (постачальники і споживачі, вищих організацій тощо) [10, с.97] .

Економічний аналіз полягає у вивченні та зіставленні витрат на виробництво продукції або надання послуг із результатами, отриманими при реалізації продукції або наданні послуг.

Метод послідовної підстановки дозволяє встановити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо, і виключаючи дії інших факторів, за допомогою розподілу і відбору найсуттєвіших факторів.

Метод порівнянь дозволяє порівнювати існуючу систему управління персоналом з подібною системою передової організації, з нормативним станом чи станом у минулому періоді. Слід враховувати, що порівняння дає позитивний результат тоді, коли дотримується умова сумісності систем, їх однорідності.

Динамічний метод передбачає розташування даних у динамічному ряду та виключення з нього випадкових відхилень. У такому разі ряд відображає стійкі тенденції. Даний метод використовується частіше при дослідженні кількісних показників, які характеризують систему управління персоналом.

Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей організації. Аналіз цілей, розгортання їх у ієрархічну систему, встановлення відповідальності підрозділів за кінцеві результати роботи, визначення їх міста в системі виробництва та управління, усунення дублювання в їх роботі є важливою причиною. побудови раціональної системи керування персоналом. При структуризації повинна бути забезпечена повнота, сумісність цілей різних рівнів управління персоналом.[11, с.140]

Експертно-аналітичний метод вдосконалення управління персоналом базується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом, управлінського персоналу підприємства до процесу вдосконалення. При використанні цього методу дуже важлива опрацювання форм

систематизації, запису та ясного подання думок та висновків експертів. Завдяки цьому методу, виявляються основні напрямки вдосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини недоліків. Експертно-аналітичний метод не завжди має високу точність і об'єктивністю у зв'язку з тим, що експерти не мають єдиних критеріїв оцінок. Цей метод найбільш ефективний при багатокроковій експертизі.

Ефективним методом використання типових рішень при вдосконаленні управління персоналом є блоковий метод типізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур. Типові блочні рішення пов'язуються разом з оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом. Цей метод прискорює процес формування нової системи управління персоналом і підвищує ефективність функціонування системи з найменшими витратами.

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

Найбільший розвиток у справі вдосконалення управління персоналом отримав метод аналогій. Його сутність у застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками щодо аналізованої системи. Метод аналогій полягає у розробці типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) та визначення меж та умов їх застосування [11, с.190].

1.3. Оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Сучасні підприємства вимушені працювати в умовах нестабільності та невизначеності, а ділове середовище характеризується високим рівнем конкуренції. Це зумовлює необхідність для підприємств безперервно вдосконалюватися, швидко реагувати на зміни та шукати нові шляхи розвитку бізнесу. Одним із ключових факторів забезпечення ефективності управління підприємством стає персонал. Тому виникає потреба у дослідженні підходів до оцінювання ефективності управління персоналом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення поставлених цілей.

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.[18].

Оцінка ефективності управління персоналом пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами, дає можливість керівнику вносити необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує роботу на підприємстві безперебійного зворотного зв'язку і виступає могутнім стимулом зростання результативності управлінського процесу.

Оцінка ефективності управління персоналом заснована на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні, віково-статеві характеристики, медичні і психологічні параметри, новаторську активність.

Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском в досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним.

Критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці керівника і виконавців.

Відповідно до понять сучасного менеджменту, управління персоналом організації полягає в регулюванні створення конкурентоспроможного кадрового ресурсу компанії, беручи до уваги існуючі та майбутні зміни в зовнішньому оточенні і внутрішньому стані компанії. Наявність такого ресурсу сприяє виживанню, розвитку і успішному досягненню цілей, встановлених на довгостроковий період [19, с. 31].

У системі управління персоналом оцінюванню ефективності персоналу відводиться важлива роль, особливу актуальність набирає в умовах загострення конкуренції на ринку праці.

Оцінювання персоналу розглядають як структурний елемент управління і як необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу компанії та можливостей його покращення. Саме персонал підприємства стає важливим активом у підвищенні потенційних можливостей компанії і виходу його на світові ринки в статусі гідного конкурента.

Ефективність підприємства розглядають через ефективність діяльності його персоналу, що вимагає посиленої уваги до тих механізмів, які сприятимуть підвищенню ефективності та мотивуватимуть кожного працівника працювати не тільки для задоволення власного інтересу, а й для досягнення цілей всього підприємства. Серед таких механізмів оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства, який об'єднує декілька функцій управління: стимулювання, регулювання, аналізування. Крім того, складні управлінські проблеми частіше вимагають міждисциплінарного, між предметного підходу до свого вирішення, що зумовлює необхідність поєднувати зусилля різних фахівців[20, с. 3].

В сучасних умовах сутність поняття «оцінка персоналу» потребує аналізу. Зазначена інформація наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «оцінювання персоналу»

Визначення поняття	Автор
Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.	М. Головатий, М. Лукашевич, Г. Дмитренко [22]
Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих осіб, ефективності роботи персоналу.	Г. Завіновська [23]
Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці та відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань.	А. Колот [24]
Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості	А. Шегда [26]
Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.	Ф. Хміль [27]
Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає	О. Кириченко [28]

Джерело: складено автором за [22, 23, 24, 26,27, 28].

Під методом оцінювання розуміється сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки та ефектів праці працівників табл. 1.2 [27,с.147].

Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу – це вагомий, потужний, технологічний інструмент в руках керівника, де закладено основний ресурс для коригування, регулювання, стимулювання та опосередкованого впливу для отримання бажаної поведінки персоналу, наслідком чого є необхідний кінцевий результат, виражений в ефективності праці [27, с.156].

Таблиця 1.2

Методи оцінювання поведінки персоналу та їх характеристики

Метод	Характеристика
Описовий метод	Оцінювач повинен виявити та описати позитивні і негативні риси поведінки працівника. Метод не передбачає чіткої фіксації результатів, тому часто використовується як доповнення до інших методів.
Метод анкет та порівняльних анкет	Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівнику, інакше залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.
Структуроване поведінкове інтерв'ю	Інструмент, який використовується для аналізу компетенції (комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівнику для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). Структура поведінкового інтерв'ю така: питання відносяться до минулого релевантного досвіду людини і будуються за принципом «воронки», тобто від загальних питань про професійну ситуації до конкретних прикладів дій, які дали змогу досягти заявленого результату.
Метод «360 градусів»	Цей вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди із самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами. Це комбінація методів оцінки поведінки на робочому місці та інших критеріїв результативності, підконтрольних працівнику, заснованих на використанні «вирішальних ситуацій». Кожна шкала оцінки результатів пов'язана з конкретною поведінковою установкою, описаною в розрізі рівня виконання. Співвідносячи результати співробітника зі шкалою по кожному аспекту, оцінювач може більш точно оцінити результати співробітника.

Продовження таблиці 1.2

Метод	Характеристика
Метод вирішальних ситуацій	Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях, тобто «вирішальних ситуаціях». Ці описи розподіляються по рубриках відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується під час оцінювання ділових якостей співробітника .
Рейтингова шкала поведінкових установок	Це комбінація методів оцінки поведінки на робочому місці та інших критеріїв результативності, підконтрольних працівнику, заснованих на використанні «вирішальних ситуацій». Кожна шкала оцінки результатів пов'язана з конкретною поведінковою установкою, описаною в розрізі рівня виконання. Співвідносячи результати співробітника зі шкалою по кожному аспекту, оцінювач може більш точно оцінити результати співробітника.
Метод шкали спостереження за поведінкою	Аналогічний попередньому метод, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поводився тим чи іншим специфічним чином раніше.

Джерело: складено автором за [27]

Для оцінювання поведінки персоналу потрібні фахівці, які будуть спостерігати за тим, як виконується робота, і встановлювати норми хорошого поганого поводження в процесі роботи. Але для того, щоб максимально уникнути помилок під час оцінювання, слід знати найтипівіші з них [27, с 211]:

- «гало-ефект» (узагальнення оцінки працівника на основі однієї його якості (позитивної або негативної));
- тенденція до усереднення висновків;
- надмірна поблажливість, причиною якої є небажання того, хто оцінює, зіпсувати відносини з тими, кого оцінюють;

- надмірна суворість;
- проекція (приписування оцінюваній поглядів, поведінки того, хто оцінює);
- відлуння (перенесення успіхів (недоліків) оцінюваного в минулому на ситуацію, в якій відбувається оцінювання);
- ефект ієрархії (вищі оцінки виставляються тим, хто має перспективу службового зростання).

Кожне підприємство вибирає найпридатніші для нього методи і техніки оцінювання на основі поставлених цілей.

Оцінка персоналу – це найважливіший інструмент підвищення якості роботи та ефективності функціонування підприємства, що надає керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом.

Маркетинговий підхід до будь-яких процесів чи явищ передбачає розроблення і реалізацію відповідного механізму управління, здатного виявляти попит на ринку праці і враховувати його вимоги для обґрунтованої орієнтації діяльності підприємства, підвищення його конкурентного статусу завдяки людському фактору [29, с. 94] .

Крапками дотику маркетингового підходу і оцінювання ефективності персоналу підприємства є: споріднені функції (мотиваційна, організаційна, інформаційна), взаємозв'язок між ефективністю і конкурентоспроможністю, цінова політика щодо формування вартості персоналу, стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи актуальність маркетингового підходу до оцінювання ефективності персоналу, доцільно виділити такі основні моменти [2, с. 95]:

- маркетинговий підхід органічно поєднує зовнішні й внутрішні аспекти оцінювання ефективності персоналу, оскільки збалансовує кон'юнктуру ринку праці;

- цей підхід є своєрідною методологічною базою в процесі оцінювання та ідеологією вибору між вартістю й результативністю;
- використання маркетингового підходу є системним інструментарієм оцінювання, оскільки об'єднує всі функції підприємства: інформаційну, мотиваційну, організаційну, контрольну;
- важливою є роль маркетингового підходу в ціновій концепції оцінювання, спрямованій на об'єктивне визначення вартості персоналу та його результативності;
- використовуючи сучасні методи діагностування ринку праці, можна сформулювати конкурентоспроможну стратегію розвитку підприємства, в основу якої буде покладено результати оцінювання ефективності персоналу підприємств.

В управлінні персоналу існують різноманітні методи управління, які створюють різні методи оцінки управлінського процесу. Ці методи вибираються в залежності від галузі підприємства, його цілей та наявних ресурсів.

Висновки

У першому розділі дипломної розглянуто теоретико-методологічні засади управління персоналом на підприємстві.

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.

Управління персоналом - це системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації.

Загальні функції - це планування, організація, координація, контроль та мотивація.

Основні види стратегії персоналу - це інвестування, стимулювання та залучення.

Методи управління персоналом - це конкретні прийоми і способи впливу адміністрації на персонал для досягнення певних цілей. Методи управління різноманітні, але їх вплив на персонал підприємства в цілому і на кожного окремого працівника опосередковано мотивацією.

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства

Оцінка ефективності управління персоналом заснована на інформації про працівників.

Оцінка персоналу – це найважливіший інструмент підвищення якості роботи та ефективності функціонування підприємства, що надає керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом.

В управлінні персоналу існують різноманітні методи управління, які створюють різні методи оцінки управлінського процесу. Ці методи вибираються в залежності від галузі підприємства, його цілей та наявних ресурсів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Логістик-Плюс»

ТОВ «Логістик-Плюс» - одна із провідних логістичних компаній України в області логістики. Підприємство має базу для збереження, транспортування, проведення брокерського та митного обслуговування товару на території України.

Компанія заснована 19.05.2008 року. Код ЄДРПОУ 35945717.

Засновники: Голубцов В.М., Голубцов Р.В., Горецький Є.В., Горецький В.Є.

Розмір статутного капіталу 26 500 000 грн.

Керівником з 01.04.2021 р. є Єремеев С.Ю.

Основні види діяльності та код за КВЕД:

52.1 Складське господарство;

82.92 Пакування

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг та інше.

ТОВ «Логістик-Плюс» є 3PL логістичним оператором завдання яких є перевезення, зберігання, оформлення та упакування товару.

ТОВ «Логістик-Плюс» має склад класу "А" – 21-м км міжнародної траси Е-40, що дає можливість скоротити витрати товаропотоків з Європи, має Сертифікат якості ISO 9001, Сертифікат менеджменту безпеки продуктів харчування ISO 22000, успішне проходження соціального аудиту SA 8000, сертифікат IFS Logistics (International Featured Standart).

Всі операції на складі логістичної компанії "ЛОГІСТИК-ПЛЮС" здійснюються за допомогою облікового складської WMS системи Logistic Vision III, що гарантує 100% точність виконуваних робіт [30]:

- відповідальне зберігання габаритних і не габаритних товарів на будь-якого виду палетах;
- вантажно-розвантажувальні роботи (палети, коробки, штуки);
- сортування товарів по артикулах / партіям / ваго-габаритних характеристиках;
- маркування товарів / сканування штрих-коду;
- формування товарних партій (комплектація за термінами придатності, партіям, групам товарів);
- інвентаризація / проведення щоденних звірок залишків;
- підготовка товару до відвантаження / фільмаж стретч плівкою на сучасних апаратах;
- надання будь-яких звітів по запиті клієнта за допомогою сучасної системи управління складськими процесами.

ТОВ «Логістик-Плюс» надає митно-брокерські послуги, що включають в себе складські та експедиційні послуги у Європі, митне оформлення на всіх відділах митного обслуговування України, надання консультацій відносно питань митних формальностей в зовнішньо-економічних операціях та отримання всіх дозвільних документів, які потрібні для перевезення товару за кордон та його ввезення на територію України [30].

Місія ТОВ «Логістик-Плюс» – зробити роботу клієнтів вигідною, зручною і продуктивною, взявши на себе всі логістичні процеси — від перевезення вантажу до доставки кінцевому споживачеві з проміжним обслуговування на складах компанії. Надавати сервіс вищого рівня з використанням найпродуктивніших і найсучасніших логістичних рішень. [30].

Мета логістичної компанії "ЛОГІСТИК-ПЛЮС" - стати лідируючою компанією України в сфері комплексних логістичних послуг.

Цілі компанії:

1. Надавати сервіс високого рівня;
2. Будівництво складського комплексу в Києві, класу А і В;
3. Стати лідируючою компанією України в сфері логістичних послуг;
4. Надати великій кількості населення роботу, яка буде мати розвиток і підвищення якості праці, просування по кар'єрних сходах, підтримку всіх стандартів охорони праці та соціального забезпечення.

Побудуємо дерево цілій ТОВ «Логістик-Плюс» рис.2.1.



Рис.2.1 Дерево цілій ТОВ «Логістик-Плюс»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Логістик-Плюс»

В компанії ТОВ «Логістик-Плюс» лінійно-функціональна структура. Даний вид є найбільш поширеним, якому характерні значна кількість вертикальних і горизонтальних зв'язків, при цьому учасникам нижчої ланки

організаційної структури не надано повноваження прийняття рішень. В даній структурі виділяють лінійних і функціональних керівників. Перевагами лінійно-функціональної структури є залучення функціональних керівників для додаткової допомоги при прийнятті рішень. Недоліком можна вважати великі витрати часу для погодження певного рішення та ускладнення передачі інформації до лінійного керівника [31, с.8].

В ТОВ «Логістик-Плюс» можна виділити такі функціональні відділи:

Фінансовий – фінансовий директор – відповідає за складання фінансової звітності по кожному клієнту та роботі кожного відділу компанії.

Відділ контрактної логістики ТОВ «Логістик-Плюс» виконує наступні роботи:

- зберігання габаритних та негабаритних вантажів;
- вантажно-розвантажувальні роботи;
- сортування вантажів;
- маркування товару;
- формування товарних партій;
- відстеження товару по термінам придатності;
- інвентаризація.

ТОВ «Логістик-Плюс» надає послуги по перепакуванню, що включає в себе процеси сортування та пакування продукції, формування та комплектація товару, термопакування, обклеювання, маркування і стікерування продукції.

Відділ транспорту та перевезень, де начальник служби транспортних перевезень відповідає за вчасне виконання всіх транспортних замовлень по Україні, контролює виконання водіями певних інструкцій, доставку вантажу в належній якості.

Відділ збуту, в якому менеджер відділу збуту відповідає за розподілення товару по торговим точкам.

Відділ міжнародних перевезень – начальник відділу міжнародних перевезень – відповідає за вчасне виконання всіх транспортних замовлень за кордоном, комунікація з митними брокерами.

Ці бізнес-процеси є ключовими для ТОВ «Логістик-Плюс» і є основними джерелами прибутку підприємства.

Розглянемо основні бізнес-процеси ТОВ «Логістик-Плюс» (табл.2.1.).

Таблиця 2.1

Основні бізнес процеси ТОВ «Логістик-Плюс»

Бізнес-процес	Характеристика	Хто керує
Складське зберігання	- навантажувально-розвантажувальні роботи і пакування товарів; - зберігання товарів на постійній або тимчасовій основі; - облік товарів, та підготовка його до транспортування	Нач.відділу логістики
Послуги переупакування	- сортування, комплектація, упакування, маркування	Менеджер відділу логістики
Транспортно-експедиційні послуги	- страхування вантажів; - перевезення товару, який вимагає зберігання при певному температурному режимі; - підготовка належної супроводжувальної документації	Начальник міжнародних перевезень
Митно-брокерське обслуговування	- реєстрація вантажу в митних органах; - процес сертифікації вантажу; - підготовка митних документів товару	Начальник відділу ЗЕД

Джерело: складане автором на основі даних компанії [30].

Для розуміння фінансового становища ТОВ «Логістик-Плюс» потрібно дослідити та проаналізувати його фінансову звітність. Для характеристики господарської діяльності підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за 2017-2020 рр. на основі фінансової звітності підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ТОВ «Логістик-Плюс» у 2017-2020 рр.

Найменування	2017	2018	2019	2020	Відхилення +/- (2017-2020)	Зміни % (2017-2020)
Основні засоби, тис. грн.	5997,1	15127,7	109,7	60,7	-5936,4	-101,2
Запаси, тис. грн.	4336,9	800,4	1325,2	1527,2	-2799,7	-35,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	22386,7	23129,0	36296,9	53974,8	+31588,1	+241,1
Товари, роботи, послуги, тис. грн.	6557,8	5795,1	9779,9	16032,2	+9474,4	+244,4
Розрахунки з бюджетом, тис. грн	1993,0	2700,8	4019,0	3856,5	+1863,5	193,5
Розрахунки з страхування, тис. грн.	111,4	127,1	70,1	473,8	362,3	425,3
Розрахунки за оплату праці, тис. грн	892,1	925,4	1039,9	3020,2	+2128,1	+338,5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	131944,9	162231,7	209669,3	272518,4	+140573,5	206,5
Чистий прибуток, тис. грн	15390,7	15434,7	21613,7	20713,2	+5322,5	134,6%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Логістик-Плюс»

З таблиці 2.2 бачимо, що підприємство, за період з 2017 по 2020 роки розвивалося незважаючи, на те, що об'єм основних засобів знизився на 5936,4 тис грн (101,2%) та дебіторська заборгованість збільшилась на 31588,1 тис. грн.

(+241,1%) чистий прибуток збільшився на 5322,5 тис. грн, (134,6%) у той же час підприємство не має заборгованості по довгостроковим зобов'язаннями та короткостроковими кредитами банків. Кредиторська заборгованість також зросла за період 2017-2020 роки в усіх показниках:

- заборгованість за товари, роботи, послуги зріс на 9474,4 тис. грн (+244,4%);

- борг за розрахунки з бюджетом виріс на 1863,5 тис. грн (+193,5%);

- заборгованість за розрахунки з страхування збільшилися на 362,4 тис. грн (+425,3%);

- борг по розрахункам за оплату праці збільшився на 2128,1 тис. грн(+338,5%).

Основне джерело збільшення доходу підприємства є збільшення чистого доходу на 140573,5 тис. грн (+206,5%) . Менш збільшилися інші доходи на 67,2 тис. грн (+120,8%), але інші операційні доходи зменшилися значно на 3478,2 тис. грн (-46%)

Можна зробити висновки, що ТОВ «Логістик-Плюс» має стабільний фінансовий стан. Вкладає свій дохід в розширення своїх операцій, отримання сертифікацій для роботи з зарубіжними клієнтами .

2.2 Вплив зовнішнього середовища функціонування ТОВ “Логістик-Плюс”

Розглядаючи середовище функціонування підприємства варто зазначити розподіл конкурентів ТОВ «Логістик-Плюс».

Ринок логістичних операторів нараховує майже 40 вітчизняних підприємств. Конкуренцію складають українські підприємства такі як: Компанія

PTL group, ТОВ «ZAMMLER», CAT Cargo Logistics Ukraine, УВК, Пан-Логістик, Євро Транс Агро (табл.2.3).

Просування на ринку кожного з цих операторів здійснюється на основі:

- категорії можливих вантажних перевезень: збірні вантажі, продукти харчування, побутова хімія, алкогольні вироби, рефридираторні вантажі, тентові перевезення;
- координація перевезень: під замовлення;
- маршрутні на території України чи за кордоном;
- кур'єрські послуги;
- митно-брокерське обслуговування,
- страхування вантажу;
- повний спектр складського зберігання;

Серед прямих конкурентів ТОВ «Логістик-Плюс» основними є ТОВ «Пан-Логістик» та ТОВ «УВК». Всі ці компанії є повноцінними 3PL операторами. Перевага ТОВ «Логістик-Плюс» у більшій кількості наявних клієнтів за рахунок досвіду та порівняно низьких цін.

Конкурентом можна вважати ТОВ «Євро Транс Агро», воно спеціалізується саме на транспортні перевезення. Підприємство має власний автопарк 650 машин, але при цьому у нього не має високотехнологічного складського приміщення та не надає послуги маркування та упакування [33].

Потенційними конкурентами можуть бути:

- зарубіжні логістичні компанії, які ще не вишли на український ринок, але для них вихід на вітчизняний ринок складе певною мірою синергічний ефект.
- транспортно-експедиційні компанії, які розглядають вихід на новий ринок (до прикладу компанія «Е Ван Вайк» і «Моя Логістика» представляють себе на ринку як транспортно-експедиційну фірму, яка має можливість здавати в оренду складське приміщення класу А. Стратегія розглянутої компанії – перейти на рівень 3 PL-оператора в Україні)

Таблиця 2.3

Перелік конкурентів ТОВ «Логістик-Плюс»

Назва підприємства	Країна походження	Основна інформація
Компанія PTL group	Україна	Компанія виступає менеджером ланцюга поставок, який зводить ресурси, потужності та технологію своєї організації з ресурсами, потужностями та технологією партнерського підприємства та керує ними з метою запропонувати найбільш повне рішення задач у ланцюгу поставок згідно з поставленими KPI.
ТОВ «ZAMMLER»	Україна	Найбільший логістичний оператор України, який надає всі види перевезень, а не лише автомобільні.
CAT Cargo Logistics Ukraine	Франція	В Україні працює з 2006 року, пропонує конкурентні логістичні послуги. Це досвідчений логістичний провайдер, що належить до міжнародної Групи КАТ, головний офіс якої розташований у Франції.
ТОВ «УВК Україна»	Україна	На ринку з 2001 року і є першим Українським 3PL оператором. Надає послуги: митно брокерські послуги, посередництва для направлення товару в інші країни, доставка та зберігання вантажів.
ТОВ «Пан-Логістик»	Україна	Компанія ПАН Логістик з 2010 року на ринку вантажоперевезень. Надійний, сучасний та відповідальний перевізник. Перевагою є власний автопарк та досвідчена команда професіоналів. Особливістю є використання двозонних рефрижераторів та тушовозів. Автомобілі доставляють продукти харчування та фармакологічну продукцію по регіонам України
ТОВ «Євро Транс Агро»	Україна	На сьогодні ТОВ "Європа Транс Агро" є одним з найбільших українських автотранспортних підприємств, яке забезпечує якісну та оперативну доставку вантажів у будь-яку точку України.

Джерело: Складено автором на основі [32], [33], [34], [35].

Стан конкуренції на ринку наземної логістики України можна визначити за рахунок аналізу конкуренції в галузі в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентних сил ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

Фактор	Опис в галузі
Конкуренція	Існує високий рівень суперництва в галузі. Серед конкурентів є підприємства, які надають послуги морських та залізничних перевезень
Нові конкуренти	Нові компанії не мають можливостей швидко досягти рівня розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»
Здатність постачальників впливати на підприємство	ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» не має залежності від постачальників, оскільки має власний автопарк
Здатність споживачів диктувати свої умови	ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» лояльно ставиться до своїх постійних клієнтів і може піти на такі поступки, як відстрочка оплати за свої послуги

Джерело: складено автором на основі даних компанії [30].

З аналізу в табл. 2.4 бачимо, що галузь транспортної логістики має високу конкуренцію, але високий рівень суперництва в галузі, дуже ускладнюють вхід нових підприємств. Підприємство не має значної залежності від постачальників і має дуже високу ліквідність, що є основними конкурентними перевагами ТОВ «Логістик-Плюс».

Розглянемо аналіз кадрів ТОВ «Логістик-Плюс».

2.3 Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Логістик-Плюс»

Для того, щоб оцінити ефективність системи управління персоналом, необхідно проаналізувати кадровий потенціал ТОВ «Логістик-Плюс».

Відбір персоналу для ТОВ «Логістик-Плюс» складається з трьох основних факторів:

- формальні вимоги: загальний досвід роботи, досвід роботи в логістиці, рівень освіти, бажаний рівень заробітної плати;
- неформальні вимоги: стать, вік, відповідність цінностям компанії, роль в компанії, взаємовідносини з керівниками;
- інтерв'ю по компетенціям за методом STAR. Метод STAR допомагає визначити лідерство, рішучість, мотивацію – комунікативні навички, які сприяють досягненню успіху на посаді. Метод відносять до поведінкового вигляду інтерв'ю.

Важливим елементом управління персоналом є чітке доведення обов'язків, прав та вимог до персоналу. ТОВ «Логістик-Плюс» проводить їх за рахунок посадових інструкцій. Посадова інструкція - це документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника. Зазвичай включає в себе короткий виклад основних обов'язків, повноважень і необхідних навичок, що відносяться до конкретної посади в компанії.

ТОВ «Логістик-Плюс» використовує різні системи оцінки ефективності роботи працівників. Для стажерів, молодших спеціалістів використовується система грейдів в залежності від конкретної позиції. Оцінки компетенцій працівників на різних рівнях підприємства разом з вимогами указані табл. 2.5.

Система грейдів являє собою корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат. Система грейдування – це формування тарифікатора посад. Йдеться про виділення групи посад, що мають приблизно однакову цінність для компанії. Кожному грейду відповідає певний розмір окладів. При цьому до одного грейду можуть потрапити люди різних професій: бухгалтер, менеджер з продажу і фахівець юридичної служби компанії [35].

Таблиця 2.5

Система оцінки компетенцій на ТОВ «Логістик-Плюс»

Рівень позиції	Грейд	Вимоги	Базові компетенції
ТОП	Директор напрямку	Вища освіта, відвідування спеціалізованих тренінгів для розвинення бази знань та лідерських якостей, розвинене стратегічне мислення, висока націленість на результат	Лідерські здібності, та навички управління, стратегічне та комерційне мислення
C4	Керівник відділу	Вища освіта, досвід роботи від трьох років, досвід управління від одного року, досвід постановки завдань, знання базових принципів управління	Лідерські здібності, та навички управління, здатність розвиватись та розвивати інших, стратегічне мислення
C3	Старший спеціаліст	Вища освіта, досвід роботи від одного року, солідна база знання використання персональних комп'ютерів вміння виставляти пріоритети	Лідерські здібності, та навички управління, здатність розвиватись та розвивати інших, комерційне мислення.
C2	Спеціаліст	Вища освіта, солідна база знання використання персональних комп'ютерів	Націленість на результат, орієнтація на клієнта, увага до деталей.
C1	Молодший спеціаліст	Вища освіта, незакінчена вища освіта, солідна база знання використання персональних комп'ютерів Word, Excel, висока здатність до навчання, стрес стійкість.	Спрямованість на результат, розвиток себе та інших, увага до деталей
C0	Стажер	Середня-спеціальна освіта, незакінчена вища освіта, знання використання персональних комп'ютерів	Спрямованість на результат, орієнтація на клієнта, навички командної роботи

Джерело: складено автором на основі даних компанії [30].

Головна перевага системи грейдів з точки зору працівника – прозорість перспектив. Працівник завжди розуміє, що він повинен робити для того, щоб його заробітна плата підвищилася.

Введення системи грейдів дозволяє кожному працівнику в організації зрозуміти, до якого рівня ієрархії відноситься його посада і чому, наскільки складні завдання перед ним стоять, які рішення він має право ухвалювати, яка масштабність їхніх наслідків, який рівень знань і навичок необхідний для його посади. [35].

Для спеціалістів та старших спеціалістів використовується система щомісячних КРІ (КРІ – мотиваційна система). З її допомогою керівник прагне підвищити зацікавленість співробітників у досягненні конкретної мети).

Керівники відділів та ТОП персонал отримують квартальні бонуси за виконання КРІ .

Система КРІ на ТОВ «Логістик-Плюс» складається з наступних елементів:

- час для відвантаження, тобто співвідношення замовлень, які відвантажені вчасно, поділене на загальну кількість замовлень. Даний показник потрібний, для того, щоб покращити ефективність виконання замовлень;

- точність виконання замовлень, що показує кількість замовлень, які обробляються, відправляються та доставляються без будь-яких проблем;

- час на доставку вимірюється з моменту розміщення замовлення для відправки та моменту доставки замовнику чи на поштове відділення. Чим точніше вимірюється цей показник тим легше працювати з клієнтами, оскільки можна давати більш конкретний час доставки товару;

- витрати на зберігання - це скільки витрачається на зберігання товару туди може входити ціна обладнання, яке використовується для зберігання товару, ціна електроенергії, оплата роботи складських працівників;

- існують додаткові КРІ, які обираються в залежності від конкретної позиції працівника та специфічних навичок.

Використання системи КРІ дозволяє зробити процес нарахування зарплати прозорим. Також за її допомогою директор компанії може швидко оцінити роботу відділів без занурення у нюанси завдань. Система полегшує контроль

поточного стану справ підприємства та, за потреби, допоможе скоригувати роботу.

Персонал підприємства є основним об'єктом управління, що в першу чергу пов'язано з процесами, які відбуваються в суспільстві щодо захисту інтересів працівників, а також зростанням ролі людського фактора в процесі виробництва.

Проаналізуємо показники руху персоналу підприємства, ТОВ «Логістик-Плюс» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Рух персоналу ТОВ «Логістик-Плюс» за 2016-2020 рр

Показник	2016 р	2017 р	2018 р	2019 р	2020р	2020р порівняно з 2016 р., %
Середньообл. кількість шт. працівників	120	135	144	176	201	167,5
Прибуло (прийнято)	60	70	76	75	107	178,3
Коефіцієнт прибуття персоналу,%	50	51,8	52,7	42,6	53,2	106,4
Вибуло (вивільнення)	40	55	67	43	83	207,5
Коефіцієнт вибуття персоналу,%	33,3	40,7	46,5	24,3	41,3	124,0
Вибуло з причини плинності кадрів	40	55	67	43	83	207,5
Коефіцієнт плинності кадрів %	33,3	40,7	46,5	24,3	41,3	124,0

Джерело: складено автором на основі даних компанії.

Ці показники потрібні для того, щоб виявити рівень плинності кадрів та їх лояльність до підприємства.

У продовж 2016-2020 рр. кількість осіб прийнятих на роботу ТОВ «Логістик Плюс» збільшилась на 78,3% , але коефіцієнт прибуття персоналу збільшився лише на 0,6%.

Оскільки ТОВ «Логістик-Плюс» розвивається стабільно, у підприємства немає потреби в скороченні штату і як результат коефіцієнт вибуття дорівнює коефіцієнту плинності кадрів. Робочі місця, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками.

Плинність дуже важливий момент для кожної компанії. Оскільки в першу чергу це витрачені кошти, які не встиг окупити співробітник. Крім цього, висока плинність персоналу провокує нові втрати. На заміну звільненого працівника потрібний додатковий час, протягом якого його посадові обов'язки розподіляються серед існуючого персоналу.

ТОВ «Логістик Плюс» необхідно провести ряд заходів, що створили б умови, при яких працівник хотів би якнайдовше залишатись працювати на підприємстві.

Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться на досить високому рівні 41,3 % і це означає, що підприємству необхідно працювати над його зменшенням.

Фактором, який впливає на ефективність праці є задоволення робітників в матеріальних та фінансових аспектах. Головним елементом матеріального задоволення є заробітна плата. Інформація про заробітну плату працівників ТОВ «Логістик-Плюс» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Заробітна плата працівників ТОВ «Логістик-Плюс» 2016-2020 рр

Показники	2016 р	2017 р	2018 р	2019 р	2020 р	2020 р. у порівнянні з 2016 р. %
Фонд оплати праці управлінського персоналу, тис грн.	8874	9936	10374	11220	12452	40,32
Фонд оплати праці складського та офісного персоналу, тис грн.	1964	2064	2226	2449	2543	12,9

Джерело: складено автором на основі даних компанії.

Розглядаючи таблицю 2.7 можна зробити висновок, що фонд оплати праці для працівників всіх рівнів збільшується на протязі періоду з 2016-2020 роки. Також фонд оплати праці для персоналу вищого рівня збільшився значно швидше ніж для персоналу нижчого рівня (на 40,32% проти 12,9%).

Проаналізувати кадровий потенціал ТОВ «Логістик-Плюс» можна зробити висновок, що компанія має значний відсоток плинності кадрів.

Кадровий склад працівників офісу змінюється на 70% кожні 18 місяців, а працівники складу змінюються кожні 6-12 місяців.

Плинність кадрів та значна кількість звільнень працівників є однією з основних проблем ТОВ «Логістик-Плюс», що існують в системі управління персоналом. Таке значення плинності кадрів свідчить про негативну тенденцію для майбутнього розвитку компанії.

Проведемо SWOT-аналіз (табл.2.8).

SWOT-аналіз ТОВ «Логістик-Плюс»

Можливості (O)	Загрози (T)	
<ul style="list-style-type: none"> - Відкриття нового складу; - Використання нових механізмів навантаження; - Впровадження нових інформаційних технологій; - Розвиток міжнародних транспортних коридорів та збільшення транзиту. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення конкуренції; - велика ймовірність підприємства втратити свої позиції на ринку; - нестабільна ситуація, що привела до розгорнення воєнних дій; - нестабільність економічної ситуації. 	
Сильні сторони (S)	Стратегія	Стратегія
<ul style="list-style-type: none"> - Лідерство з доставки великогабаритних вантажів; - Вміння організувати доставку вантажу будь-якої складності; - Багаторічний досвід роботи - Стабільне зростання компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення клієнтської мережі; - Застосування нових ІТ в обробці замовлень; - Зниження цін та тарифів за рахунок оптимізації . 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення якості обслуговування; - Розвиток власних транспортних мереж та інфраструктури, - Відстоювання інтересів компаній перевізників до України; - Оптимізація схем роботи на ринку.
Слабкі сторони (W)	Стратегії	Стратегії
<ul style="list-style-type: none"> - Висока собівартість логістичних послуг ; - Структурна залежність підрозділів; - Нестача кваліфікованих фахівців. 	<ul style="list-style-type: none"> - Будівництво нового складу; - Оптимізація логістичних операцій; - Впровадження сучасних технологій управління та обліку 	<ul style="list-style-type: none"> - Відмова від неефективних та збиткових напрямів; - Підвищення якості обслуговування

Джерело: складено автором на основі даних компанії.

Проведення SWOT- аналізу компанії ТОВ «Логістик-Плюс» дозволяє оцінити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на стратегічний розвиток фірми. Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу даному підприємству завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз сформувати оптимальну маркетингову стратегію ТОВ «Логістик-Плюс» згідно з умовами ринкового середовища.

Можливості для ТОВ «Логістик-Плюс» — це сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким вони можуть досягти конкурентних переваг на ринку збуту. Загрози — це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції підприємства. Можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішньо-маркетингового середовища фірми. Сильні та слабкі сторони - визначаються для того щоб оцінити, які необхідно прийняти міри для покращення та вдосконалення компанії з метою її подальшого процвітання на ринку.

На даний момент компанія працює за умов сильної конкуренції. Їй слід звернути увагу на якість обслуговування і підвищення кваліфікації робітників. Слід побудувати систему додаткової матеріальної та нематеріальної мотивації працівників для підвищення продуктивності праці, та зменшення плинності кадрів. Поліпшення в цих областях сприятимуть зміцненню позицій на ринку та проникненню на нові ринки.

Висновки

ТОВ «Логістик-Плюс» є однією із провідних логістичних компаній України в області логістики.

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру. Така структура є найбільш ефективною для підприємства, яке зростає та надає великий об'єм послуг.

Проаналізована організація відділів ТОВ «Логістик-Плюс». Основні функціональні відділи підприємства - це фінансовий відділ, відділ контрактної

логістики, відділ збуту, служба транспорту і перевезень, відділ міжнародних перевезень, відділ зовнішньо економічної діяльності. Ці відділи відповідають за основні бізнес процеси.

В другому розділі зроблено аналіз зовнішнього середовища функціонування компанії . Аналіз стану ринку показує, що ТОВ «Логістик-Плюс» має сильну конкурентну позицію і також гарні взаємовідносини з основними клієнтами як і з вітчизняними так і з іноземними.

Також розглянуто дані відносно руху персоналу підприємства, та виявила дуже значну проблему плинності кадрів на 2020 рік. Плинність кадрів складала 41,3%.

Для утримання своєї конкурентної позиції підприємству потрібно працювати над своїми слабкими сторонами, це – система управління персоналом.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

3.1 Можливості підвищення ефективності розвитку логістичного підприємства

У сучасних умовах розвитку, які характеризуються жорсткою конкуренцією, великими змінами в зовнішньому середовищі, компанії шукають різні шляхи забезпечення високого рівня ефективності своєї діяльності, раціонального використання ресурсів, максимального задоволення клієнтів.

За останні 25 років логістичний ринок України пройшов шлях розвитку та змін, наслідки яких відобразилися в організації функціонування логістичних підприємств та їх взаємодії з клієнтами. Змінилися їх бізнес-моделі. Становлення ринку логістики в Україні умовно розділяється на декілька етапів, кожен з яких характеризується певними особливостями.

Наприкінці 90-х років почали розвиватися дистрибуції та торгові компанії, які виконували функції транспортування та розповсюдження товарів по всій країні. Пізніше з дистриб'юторських та торгових компаній почали виникати перші логістичні оператори.

Починаючи з 2000 року, з'явилися національні логістичні компанії, які відповідали світовому рівню оснащення та розвитку у галузі. Логістична компанія НВК, заснована 2001 р., стала першим в Україні 3PL-оператором.

Провайдер логістики третього рівня - 3PL здатний вирішувати завдання повного і комплексного логістичного обслуговування, використовує будь-які види транспорту, має власний рухомий склад, володіє термінальними комплексами в портах або на залізничних станціях, володіє власними складськими приміщеннями та інше.

Даний провайдер логістики приймає на себе загальні функції з доставки

товару і відповідає перед замовником за свої дії і дії всіх тих субпідрядників, які були залучені до виконання поставки.

Перше, що керівники змінюють у діяльності логістичних компаній, – це відмовляються від використання послуг сторонніх автотранспортних компаній та створюють власні автопарки. Використання досягнень науково-технічного прогресу дозволяє оптимізувати поставки, здійснювати їх в строк, підвищити швидкість, надійність та якість доставки, відповідно, зменшити кількість пошкоджень вантажу [10, с.44].

У цей період відбувається налагодження взаємовідносин між підприємством та клієнтом, формується враження клієнта від компанії, відбувається це не тільки за рахунок властивостей самих послуг, але також за допомогою логістичного сервісу.

Асортимент логістичних послуг постійно розширюється, удосконалюється логістичний сервіс, він стає комплексним – від доставки й адресного зберігання до управління замовленнями.

Наслідком цих змін стала поява вітчизняних логістичних компаній, які відповідають основним вимогам, встановленим міжнародним стандартом організації логістичного бізнесу, таких як «Міст-Експрес» та «Нова Пошта» .

У 2005 р. логістичні компанії вперше отримують статус традиційних логістичних посередників, які виконують традиційні логістичні функції – аутсорсинг окремих задач (транспортні компанії, експедитори, вантажні термінали, агенти, митні брокери, страхові компанії, фірми з надання інформаційно-консалтингових послуг галузі логістики). Для логістичних компаній України відкриваються міжнародні ринки.

Фінансова криза стала справжнім випробуванням для всіх операторів ринку. Слідом за скороченням обсягів поставок та закупівель практично у всіх сферах у першому кварталі 2009 року стала зменшуватись і кількість операторів логістичного ринку, заморожувалися будівельні проекти, пройшли неминучі

скорочення. «Вижили» компанії, які працювали на межі рентабельності, а частіше й у збиток.

Логістичний ринок України став більш професійним: змінились методи роботи з клієнтами, з'явилися нові види сервісів, каналів продажів, оновлюється та розширюється автопарк, відбуваються комп'ютеризація та втілення техніко-технологічних інновацій, мережа Інтернет використовується як єдина віртуальна платформа для вирішення логістичних завдань.

Серед основних чинників, які гальмують розвиток логістичного ринку України, зменшують його привабливість для інвесторів, складають фактори зовнішнього впливу, які можна поділити на політико-правові, інфраструктурні, економічні та соціальні.

Аутсорсинг логістичних функцій, що передбачає довгострокові права 3PL-провайдера на ведення логістичних операцій клієнта, в нашій країні не так багато через наступні причини [37]:

- обмежена кількість висококласних 3PL-операторів, що охоплювали б всю територію країни;
- небажання міняти усталений технологічний ланцюг;
- недовіра українських компаній до залучення у свій бізнес сторонніх осіб на довгостроковій основі й допуск їх до комерційної інформації;
- велика вартість послуг, що для українських компаній має велике значення.

3PL-провайдерами стають або компанії, котрі розвиваються шляхом розширення спектра логістичних послуг із оператора другого рівня, або вихідці з логістичних підрозділів підприємств не логістичного профілю, які вирішили розширити свій бізнес. У першому випадку такий розвиток відбувається на основі змін потреб вже існуючих клієнтів, у другому - за рахунок розширення клієнтської бази.

3PL- компанії в основному розташовують свої філії і складські мережі у регіонах, прилеглих до міжнародних транспортних коридорів. Пакети логістичних послуг цих компаній постійно адаптуються до зростаючих вимог клієнтів. На сьогодні стандартний пакет логістичних послуг включає:

- відповідальне зберігання;
- передпродажну підготовку;
- крос-докінг;
- доставку вантажів по країні;
- дистрибуцію по місту.

У першу чергу в отриманні комплексних логістичних послуг, в тому числі і складських, зацікавлені торговельні мережі й міжнародні виробники - компанії, що працюють із косметичними засобами, побутовою хімією, побутовою технікою, продуктами харчування, меблями, зокрема, великі роздрібні мережі ("Метро", "Фуршет", "Велика кишеня", "Сільпо" та ін.).

3PL - рівень, у якому виробник повністю передає вантаж оператору. Він фактично передає товар посереднику і не несе за нього відповідальності.

3PL- це комплекс послуг від доставки та адресного зберігання до керування замовленнями, які оператор надає власнику вантажу.

4PL логістика – це один із найперспективніших видів послуг. 4PL оператор отримує від власника великі повноваження, у яких транспортування є лише частиною сервісу. 4PL послуги включають планування, проектування процесу доставки і управління логістичними бізнес-процесами.

Рівень логістики 4PL дуже схожий на 3PL. Оператор також бере на себе всі турботи. Різниця 3PL від 4PL - це залучення посередника у справи виробника. Він фактично є не просто компанією-аутсорсером, а діловим партнером, який відповідає за логістичну частину роботи із замовленнями.

Інвестуванням у будівництво логістичних комплексів навколо міст-мільйонників, і в першу чергу навколо Києва, зацікавились іноземні компанії.

Але українські компанії з недовірою ставляться до залучення у свій бізнес сторонніх осіб на довгостроковій основі й допуск їх до комерційної інформації, також вони мають велику вартість послуг, що для українських компаній має велике значення.

На сьогоднішній день в Україні у зв'язку з недостатнім розвитком логістики як галузі народного господарства існує низка проблем, серед яких на першому місці стоїть державна політика, яка потребує більшої уваги та перегляду умов існування на ринку.

Проблема низької якості доріг та відповідності вітчизняного транспортного комплексу сучасним вимогам призводить до зносу рухомого складу транспорту. Ця проблема збільшує кількість випадків затримки доставки відправлень, гальмує розвиток логістичної інфраструктури, виконання основної функції логістичних поштових компаній – доставку відправлень до адресата за мінімальний термін .

Останні чотири роки спостерігається зменшення інвестицій у розвиток логістичної галузі, що негативно позначилося на показнику географічного охоплення територій.

Одним із головних питань у сфері логістики є її ліцензування та приведення у відповідність із законодавчими нормами.

Ще одна проблема – відсутність кваліфікованих кадрів на ринку праці у сфері логістики. Хоча в Україні на сьогоднішній день готують для цієї галузі професійні кадри, проте існує необхідність підвищення престижу цієї спеціальності в країні, оскільки на багатьох підприємствах спостерігається неправильне розуміння ролі та місця логістики в управлінні. Незважаючи на значне відставання нашої країни за рівнем розвитку логістики, існує ряд позитивних тенденцій та можливостей подальшого розвитку. До числа таких належать:

- розширення ринків за рахунок процесів інтернаціоналізації та глобалізації;
- інтенсифікація розвитку інноваційних технологій та їх впровадження в логістичну діяльність;
- розширення будівництва логістичних центрів та розвиток інфраструктури на всій території України, 3PL- компанії в основному розташовують свої філії і складські мережі у регіонах, прилеглих до міжнародних транспортних коридорів.

Логістична галузь України перебуває на сьогоднішній момент у стадії розвитку. Важливість логістичного ринку України для сучасної економічної системи зумовлює необхідність вирішення проблем логістичного ринку шляхом вдосконалення законодавчої бази, пом'якшення митних процедур, більш активної участі держави, як інвестора та регулятора в будівництві об'єктів транспортної інфраструктури, підвищення рівня компетентності персоналу.

3.2 Рекомендації для підвищення ефективності роботи в управлінні персоналом компанії ТОВ «Логістик-Плюс»

ТОВ «Логістик-Плюс» прагне стати 4PL логістичною компанією України. Розглянемо можливості для підвищення ефективності роботи компанії «Логістик-Плюс».

По перше, для підвищення ефективності роботи, треба зменшити значний рівень дебіторської заборгованості. ТОВ «Логістик-Плюс» створює сприятливі умови співробітництва для клієнтів, тому дозволяє провести оплату пізніше зазначеного терміну. Багато компаній не дотримуються умов контракту та не стежать щоб сплата платежів надходила в належний термін. Оскільки

дебіторська заборгованість с 2018 року до 2021 року збільшилась більш ніж в 2 рази, потрібно юридично вказати у контракті з споживачами зазначений термін оплати за надані послуги.

По друге, працівникам всіх відділів для ефективної роботи потрібно обрати найбільш підходящу ERP-систему, яка дозволить вести облік наданих послуг. ТОВ «Логістик-Плюс» використовує три програми для реєстрації всіх здійснених перевезень та наданих послуг: 1С TMS (управління перевезеннями), Mantis Logistic Vision, Бітрікс. Багато клієнтів мають свою ERP-систему, тому необхідно вносити необхідну інформацію ще в їх базу. Тому робітники дублюють одну отриману інформацію в чотири системи, це є нерациональним використанням робочого часу.

ERP система здатна автоматизувати робочі процеси персоналу офіса. Відповідно, при отриманні замовлення від клієнта працівник транспортного відділу має необхідну інформацію про ділові стосунки з замовником і його платоспроможність. Коли робітник транспортно-експедиційного відділу завершує працювати з певним клієнтом в даній інформаційній базі, вона автоматично передається наступному робітнику. Перевагою використання єдиної економічної системи є відсутність помилок в вихідній інформації, які спричиняються постійним дублюванням в різні інформаційні системи, втрати документів і аналогічні проблеми. Тому, отримане замовлення проходить швидко обробку даних і з малою кількістю помилок. Схожі перспективи виникають і у інших функціональних відділів – служби HR, працівників складського приміщення, відділу маркетингу, та ін. Єдина інформаційна система дає можливість враховувати взаємозв'язок окремих процесів, до прикладу, необхідна кількість транспортних вивезень на місяць і графік відпусток персоналу [21].

ERP система може змінити звичний режим роботи робітників всіх відділів компанії. З її впровадженням менеджери, мають повноцінну інформацію про всі

аспекти діяльності кожного споживача: чи оплатив він за надані послуги, скільки на даний час вільних перевізників, чи відображено в графіку виконання необхідних послуг їх замовлення до необхідного терміну. Якщо працівник складу не вчасно введе в систему інформацію про наявні запаси, то працівник, який отримав запит споживача, перевіряючи в системі інформацію про стан запасів, може відповісти відмовою на його звернення, побачивши, що запас на складі недостатній або потрібний виріб відсутній. Тим самим ERP система підвищує відповідальність кожного за загальну справу [25, с.10].

По-третє, як було визначено, в попередньому розділі ТОВ «Логістик-Плюс» має значний відсоток плинності кадрів. Кадровий склад працівників офісу змінюється на 70% кожні 18 місяців, а працівники складу змінюються кожні 6-12 місяців. Даний показник свідчить про необхідність зробити зміни в системі мотивації працівників.

Фактори, які здійснюють вплив на показник плинності кадрів, а саме:

- стресовий характер праці, це пояснюється тим, що логістична діяльність визначає значну кількість транспортних трансферів за різними вимогами зберігання і незаплановані затримки через складні погодні умови, ушкодження товару на палетах, відсутність вільного перевізника на певний період та напрям відбуваються кожного робочого дня, відповідно диспетчерам необхідно знайти вихід з таких ситуацій, зв'язуватись з споживачем, посередником, водієм, експедитором, якщо мало місце пошкодження продукції, складським персоналом;

- неконкурентна заробітна плата на ринку праці, особливо для працівників складів. Саме даний фактор найбільше впливає на рівень плинності кадрів;

- відсутність нематеріального стимулювання праці для більшості працівників. Лише ТОП менеджери і начальники відділів отримують нематеріальне заохочення. Вища ланка менеджменту не здійснює подяки менеджерам за ефективне вирішення проблем з споживачем, побудова

ефективної системи комунікації з клієнтом, підвищення чистого доходу, виконання запланованих заходів понад норму. Звідси можна зробити висновок, що працівники не усвідомлюють їх роль для діяльності підприємства.

Для вирішення цієї проблеми треба створення системи матеріального та нематеріального заохочення співробітників.

У зв'язку з високим рівнем плинності кадрів, необхідно розробити рекомендації, які покращать кадрову ситуацію на ТОВ «Логістик-Плюс»:

- удосконалення процесів пошуку та підбору персоналу. Необхідно правильно вибрати потрібну техніку пошуку і відбору фахівця, а також чітко уявляти, який саме працівник потрібен компанії і якими навичками він повинен володіти.

- вдосконалення системи мотивації персоналу. Загалом система мотивації має включати в себе комплекс заходів, спрямований на внутрішні цінності і потреби підлеглих, що стимулюють не лише до роботи в цілому, але і перш за все до ретельності, ініціативності і бажанням працювати.

- запровадження атестації персоналу для оцінювання ефективності його роботи. Атестація кадрів – важлива складова частина управління персоналом, найбільш ефективна форма оцінки кадрів. Регулярна процедура оцінки ділових і особистісних якостей працівників, їх трудових показників на увазі використання цих результатів з метою поліпшення добору й розстановки персоналу, постійного стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, покращення якості та ефективності роботи. Ефективність роботи організації складається в цілому з ефективності використання всіх організаційних ресурсів, в тому числі потенціалу кожного робітника.

Разом ці заходи повинні вплинути на показник плинності кадрів, зменшити кількість вивільнених працівників, підвищити ефективність роботи працівників .

Од же, найважливішими напрямками для покращення роботи системи

управління персоналом ТОВ “Логістик-Плюс” є вдосконалення системи набору персоналу, системи мотивації та впровадження атестації персоналу.

Не кожен фахівець по роботі з кадрами може точно оцінити професіоналізм і особисті якості претендента і зрозуміти, чи зможе обраний фахівець відповідати в даної компанії .

Для нових робітників можна буде впровадити систему вимог по групах параметрів, наведених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вимоги для нових працівників

Параметри	Зміст параметрів
Здатності	<ul style="list-style-type: none"> -рівень отриманої освіти; - необхідні знання (основні і додаткові); -практичні навички в певній сфері професійної діяльності; -досвід роботи в певних посадах; -навички співробітництва та взаємодопомоги
Властивості	<ul style="list-style-type: none"> -особистісні якості, необхідні для певного виду діяльності; -здатність до сприйняття професійних навантажень; -здатність до концентрації пам'яті, уваги, зусиль і т.п.
Мотиваційні настанови	<ul style="list-style-type: none"> -сфера професійних інтересів; прагнення до самовираження і самореалізації; -здатність до навчання; -зацікавленість в роботі на певній посаді

Джерело: складено автором

Процесу відбору передують ретельна підготовка (вибір форми, місця набору, системи стимулів) і новий працівник, який увійшов в колектив поступово адаптується на робочому місці. Процес відбору повинен забезпечити організацію кращими кандидатами для заняття наявних вакансій. Для

підприємства важливо планувати процес відбору і готуватися до його проведення.

Процес відбору повинен забезпечити компанію найкращими кандидатами для заняття наявних вакансій. Для підприємства важливо планувати процес відбору і готуватися до його проведення.

Щоб поліпшити процес пошуку нових спеціалістів, треба застосовувати всі можливі джерела пошуку кандидатів:

- кадрові агентства (такі компанії самостійно ведуть пошук кандидатів за встановленими замовником вимогами;
- біржі труда (в такому разі компанія не витрачає кошти на пошук і підбір персоналу);
- рекомендації.

Необхідно введення інших способів мотивації персоналу, крім як вирішення соціальних та індивідуальних потреб за допомогою матеріальних засобів.

Заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу неминуче вимагають і вдосконалення соціально-психологічних концепцій управління персоналом.

Запропоновано два основних напрямки вдосконалення психологічних методів в мотивації персоналу: розвиток системи управління конфліктами; формування і розвиток організаційної культури.

Психологічний клімат – це обстановка, коли всі зайняті цікавою для себе справою, кожен знає своє місце в ієрархії організації і задоволений ним, коли компетенції співробітників не перетинаються, не виникають гострі розбіжності, в організації існує атмосфера взаємодопомоги.

Для здійснення даного заходу необхідно організувати курси виробничого навчання, залучити висококваліфікованих працівників для навчання робітників з більш низькою кваліфікацією, укласти договори з вузом про поповнення

кадрового складу. Одним з важливих результатів роботи організації в напрямку соціальної політики є наявність соціального пакета як візитної картки організації. Співробітникам компанії необхідно відповідати вимогам і грамотно виконувати свої посадові обов'язки, а за це роботодавець надає працівнику певний набір соціальних благ.

Соціальний пакет - це винагорода за працю, яке отримує працівник компанії крім зарплати. Вартість соціального пакета може становити від третини до половини величини заробітку.

Витрати окупаються тільки в тому випадку, якщо пільги мотивують персонал працювати більше, швидше, краще, рости в професійному плані.

Крім того, за допомогою них можна утримати кращих фахівців, яким складно знайти заміну на ринку праці.

Доцільно впровадити розширений соціальний пакет, з якого можна вибрати будь-які два пункти:

- добровільне медичне страхування для співробітників;
- абонементи у фітнес-клуб;
- оплата вартості туристичної путівки і для співробітника і дітей у віці до 14 років;
- оплата вартості курсів іноземної мови;
- додаткові дні відпустки .

Основними завданнями соціального пакета в сучасній компанії можна назвати: надання співробітникам соціального захисту, забезпечення додатковою конкурентною перевагою компанії перед працівниками на ринку праці, підвищення задоволеності співробітників своєю працею, забезпечення працівникам сприятливих умов праці і відпочинку, створення позитивного іміджу компанії в очах працівників. Таким чином, розробка соціального пакета виступає як одна з найважливіших стратегічних завдань в управлінні людськими ресурсами компанії. У більш вузькому аспекті, значення і цілі надання

соціального пакету можна розглядати з двох сторін: для роботодавця вигода надання соціального пакету полягає в тому, що присутність соціального пакета формує лояльність персоналу через задоволення його потреб. Отже, надання співробітникам соціального пакету - це можливість для роботодавця залучення, утримання, одержання лояльності співробітника і непряме стимулювання результативності праці працівника [24].

Зайнятість працівників було б доцільно регулювати через: надання працівникам за активну й творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки тощо; організацію гнучкого графіку роботи; скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці. Додаткових матеріальних витрат даний захід не потребує.

Одним із способів нематеріальної мотивації персоналу є проведення атестації - оцінки професійних якостей працівника за підсумками якої приймається рішення про подальше професійному і фінансовому зростанні працівника. Атестація спрямована на поліпшення якісного складу персоналу, визначення ступеня завантаження працівників і використання його за фахом, вдосконалення стилю і методів управління персоналом.

Основна мета атестації – виявити слабких співробітників. Це не означає, що кожного працівника, який не пройшов оцінки, буде звільнено. Найчастіше керівник підбирає способи усунення недоліків у роботі персоналу, наприклад, відправляє навчання, прикріплює до співробітника досвідченішого спеціаліста-наставника.

З метою підвищення ефективності оцінки якісних характеристик персоналу можна запропонувати вищому керівництву підприємства та відділу кадрів удосконалену технологію проведення атестації персоналу. Для цього пропонується впровадити формалізовано-рейтингову систему атестації оцінки персоналу підприємства. Дана методика запропонована О. В. Іванісовим та О. Ф. Доровським [38].

У даній системі атестаційна (експертна) комісія складається з двох груп: групи адміністративної думки та групи колективної думки. Перша група характеризує працівника з точки зору вищого керівництва, друга – з позицій підлеглих і колег по роботі. Відповідно до процедури атестації персоналу, незалежно від технології її проведення, ті кого атестують, не запрошуються на засідання атестаційної комісії, оцінка їх якостей проводиться експертами за їх відсутності. Це дозволяє зняти психологічну напругу в колективі на період атестації. Однак за результатами атестації на засідання атестаційної комісії запрошуються ті особи, які отримали низькі рейтингові коефіцієнти якостей працівника (у діапазоні від 0,2 до 0,49), які говорять про те, що працівник не відповідає займаній посаді. Особам, що отримали рейтингові коефіцієнти якостей від 0,50 до 0,59, призначається переатестація через рік. Особи, які отримали коефіцієнти від 0,60 до 0,80 (працівник відповідає займаній посаді). Відомість результатів атестації вивішується на видному місці даного підприємства. Ті працівники, у яких рейтинговий коефіцієнт виявився більше 0,8, повинні висуватися в резерв, призначатися на вищу посаду, ставати кандидатами на збільшення заробітної плати.

Оцінку ділових і особистісних якостей працівників проводять за п'ятьма напрямками: трудові якості, організаторські здібності, компетентність, особистісні якості, психологічна сумісність із колективом (таблиця 3.2).

Оскільки за своєю значимістю (важливістю) ці напрями неоднакові, кожен з них наділяється певною «вагою», яка визначається експертним шляхом методом математичного ранжування і попарного порівняння.

Практичним результатом проведеної атестації буде удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві, яка дозволить підвищити як ефективність праці персоналу, так і ефективність діяльності усього підприємства.

Таблиця 3.2

Фактори оцінки якостей працівника

№ з/п	Фактори оцінки	Коефіцієнти значимості		
		для керівників	для спеціалістів	для службовців
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особистісні якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
Усього		1,0	1,0	1,0

Джерело: складено на основі [38, с. 376]

Таким чином, можуть бути отримані результати, виражені в рейтинговій системі з встановленням формальних меж, що чітко показують рівень працівника, якого атестують, стосовно цих меж.

Оскільки в компанії атестація здійснюється щорічно, надалі співробітникам потрібно виконувати поставлені завдання, також намічати певні етапи особистісного та професійного зростання. Керівництво компанії приймає рішення про доцільність навчання, проводячи оцінку того, наскільки навички допоможуть роботі співробітників. Надалі здійснюється планування бюджету такого навчання та затверджується його план.

Потрібно здійснювати навчальні тренінги та давати базові курси, які сприяють підвищенню рівня задоволеності персоналу своєю трудовою діяльністю, з подальшим формуванням та проведенням заходів, освітою у співробітників чітких критеріїв оцінки правильності чи неправильності своєї поведінки у ситуаціях переговорів із замовниками. Для того щоб атестація персоналу була ефективною, необхідно, щоб самі працівники розуміли та усвідомлювали її справедливість. Співробітникам необхідно розуміти, що при

атестації немає порівняння працівників між собою, а відбувається зіставлення співробітників зі стандартами роботи.

За підсумками атестації відділу або всього персоналу компанії варто провести обов'язковий аналіз. Він дозволить показати слабкі місця у більшості співробітників, виявити причини і в майбутньому усунути їх.

Після проведення атестаційних заходів потрібно на стенді з інформацією вивішувати підсумки атестації. Подібний метод є моральною мотивацією. Якщо працівники не задоволені поясненнями керівництва, то вони можуть звертатися безпосередньо до менеджера з персоналу, який здійснює контроль за підсумками атестації, має змогу з'ясувати обставини та вирішувати конфліктні ситуації. Подібний захід не потребує витрат.

Атестація персоналу надає можливість визначати ті сфери діяльності працівників, у яких необхідно поліпшувати трудові показники.

3.3 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення розвитку управління персоналом в ТОВ «Логістик-Плюс»

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення управління людськими ресурсами необхідно з'ясувати, наскільки ефективними будуть ці методи.

Економічна ефективність передбачає вирішення проблем, з якими стикається компанія. Це залежить від правильного і ефективного використання людських ресурсів.

Для оптимізації системи мотивації персоналом в компанії необхідно провести його перепідготовку і навчання. Це дозволить поліпшити якісний склад персоналу підприємства, підвищити його продуктивність.

Агентства Києва пропонують різноманітні курси навчання менеджерів з персоналу, вартість тренінгів та семінарів в середньому коштує 4650 грн.

Для ТОВ «Логістик-Плюс» цей крок є фінансово вигідним.

Після проходження курсів менеджера з персоналу необхідно встановити доплату до окладу, яка становитиме 3 000 грн. за проведення атестаційних заходів. Таким чином, загальні витрати становитимуть: 7650 грн (одноразові витрати на навчання менеджера з персоналу + доплати за проведення атестації).

За підсумками кожного місяця необхідно здійснювати преміювання працівників при виконанні плану : менеджерам – 2 500 грн., робітникам складу – 4 000 грн., фахівцям з обслуговування – 4 000 грн.

Таким чином, працівникам потрібно розуміти, що чим більше їх робоча поведінка відповідає даній компанії, тим вище буде матеріальне заохочення, яке вони зможуть отримати.

За результатами атестаційних заходів один раз на півроку працівникам, яким надали високі показники, виділяти заохочення за допомогою грошової винагороди:

- за ефективну роботу з клієнтами - 3000 грн;
- «кращий фахівець з продажу послуг» - 1750 грн;
- «найкращий ІТ-фахівець» - 3000 грн;
- «кращий оператор» - 1500 грн.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення атестації робітників дозволять збільшувати обсяги збуту послуг компанії ТОВ «Логістик-Плюс» та знизити плинність кадрів.

Витрати на запропоновані заходи ТОВ «Логістик-Плюс» зведено до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на запропоновані заходи ТОВ «Логістик-Плюс»

Стаття витрат	Сума, тис.грн
Нова система набору персоналу	240
Аттестація	374
Соціальний пакет	505
Разом, тис.грн	1119

Джерело: Розроблено автором

Розрахуємо економічний ефект від запровадження заходів. Дані розрахунку економічного ефекту від запровадження заходів занесено до таблиці 3.4. Грунтуючись на методі експертних оцінок, очікуване зростання виручки підприємства від проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом складе приблизно 2 - 5%. Враховуючи прогноз обсягу виручки від реалізації продукції на 2020 р., очікуваний обсяг виручки становитиме приблизно 30248,4,30 тис.грн.

Таблиця 3.4.

Дані до розрахунку економічного ефекту від запровадження заходів

Фінансові показники	До	Після	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	29085	30248,40	11634
Собівартість, тис. рн.	20745,00	22135,80	-1390,8
Валовий прибуток, тис. грн.	8340	8117,8	222,2
Податок на прибуток, тис. грн	1501,2	1461,5	39,7
Чистий прибуток, тис. грн	6656,3	6838,2	181,9

Джерело: Розроблено автором

Економічний ефект визначається як різницю прибутку від реалізації продукції до та після впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, і розраховується за такою формулою (3.1):

$$E_E = \Pi_1 - \Pi_0, \quad (3.1)$$

E_E - економічний ефект, тис, грн;

Π_1, Π_0 - прибуток від реалізації продукції відповідно після та до впровадження заходу, тис.грн;

Економічний ефект складе:

$$E_E = 30248,4 - 29085,0 = 11634 \text{ тис.грн};$$

$$T = K/\Pi, \quad (3.2)$$

де T - термін окупності витрат (той період часу, за який вони окупаються);

K - капітальні витрати

Π - чистий річний прибуток з урахуванням амортизації;

Термін окупності витрат складе:

$$T = 1119/6838,2 = 0,16 \text{ року} = 2 \text{ місяця}$$

З наведених розрахунків можна зробити висновок, термін окупності впроваджених заходів 2 місяця.

Грамотне управління плинністю персоналу з боку керівництва є основним фактором, який здатний вплинути на небезпечну для компанії ситуацію регулярного догляду співробітників. При впровадженні ефективних заходів, що сприяють виникненню у працівників почуттів впевненості, затребуваності, комфорту, керівництво поліпшить виробничі показники організації і зведе до нуля плинність кадрів.

Підвищення плинності кадрів негативно впливає на економічні показники. Згідно з прогнозом коефіцієнт плинності кадрів поступово буде

знижуватись. Такий ефект від впровадження запропонованих заходів пояснюється тим, що покращиться атмосфера в колективі, окрім матеріальної мотивації працівників стимулюватиме ще й нематеріальна. Для ефективної боротьби з плинністю кадрів необхідно постійно слідкувати за її коефіцієнтом і досліджувати обстановку в компанії.

Висновки

ТОВ «Логістик-Плюс» має значний відсоток плинності кадрів 41,3%.

Для вирішення цієї проблеми треба створення системи матеріального та нематеріального заохочення співробітників.

Найважливішими напрямками для покращення системи управління персоналом ТОВ «Логістик-Плюс» є вдосконалення системи набору персоналу, системи мотивації та впровадження атестації персоналу.

У системі набору персоналу запроваджено вимоги по групах параметрів (здатності, властивості, мотиваційні настанови). Вони дозволять стандартизувати та структурувати процес найму нових працівників. Тепер кожна з вакансій буде описуватись на основі цих вимог.

Основна мета атестації – виявити слабких співробітників.

В системі мотивації персоналу основним впровадженням буде соціальний пакет. Чим вище продуктивність праці кожного працівника, активної участі в доходах компанії, тим з'являється велика можливість створення додаткового фонду для соціального пакета.

З наведених розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи можна назвати успішними. Термін окупності впроваджених заходів 2 місяця.

ВИСНОВКИ

Тема дослідження розглянута в дипломній роботі є актуальною, оскільки в даний час управління персоналом - одна з важливих проблем менеджменту будь-якого підприємства, зацікавленого в підвищенні і ефективності своєї діяльності.

В роботі розглянуті питання управління і використання кадрового потенціалу на прикладі ТОВ «Логістик-Плюс».

У першому розділі дипломної розглянуто теоретико-методологічні засади управління персоналом на підприємстві.

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.

Загальні функції - це планування, організація, координація, контроль та мотивація.

Основні види стратегії персоналу - це інвестування, стимулювання та залучення.

Методи управління персоналом - це конкретні прийоми і способи впливу адміністрації на персонал для досягнення певних цілей. Методи управління різноманітні, але їх вплив на персонал підприємства в цілому і на кожного окремого працівника опосередковано мотивацією.

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Оцінка персоналу – це найважливіший інструмент підвищення якості

роботи та ефективності функціонування підприємства, що надає керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом.

В управлінні персоналу існують різноманітні методи управління, які створюють різні методи оцінки управлінського процесу. Ці методи вибираються в залежності від галузі підприємства, його цілей та наявних ресурсів.

В другому розділі зроблено фінансово-господарський аналіз ТОВ «Логістик-Плюс».

ТОВ «Логістик-Плюс» є однією із провідних логістичних компаній України в області логістики.

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру. Така структура є найбільш ефективною для підприємства, яке зростає та надає великий об'єм послуг.

Проаналізована організація відділів ТОВ «Логістик-Плюс». Основні функціональні відділи підприємства - це фінансовий відділ, відділ збуту, служба транспорту і перевезень, відділ міжнародних перевезень, відділ зовнішньо економічної діяльності, відділ контактної логістики. Ці відділи відповідають за основні бізнес- процеси.

В процесі аналізу були вивчені основні фінансові показники підприємства, які показують, що прибуток підприємства за останні чотири роки стабільно зростає з 15390,7 тис. грн. в 2017 році до 20713,2 в 2020 році.

Було проведено аналіз причини високого показника плинності кадрів на підприємстві. В результаті дослідження було виявлено, що основним фактором невдоволеності робочим місцем є невисокий рівень заробітної плати та відсутність системи матеріального та нематеріального заохочення.

Проведений аналіз фонду заробітної плати, показує, що за останні п'ять роки фонд зростав стабільно, а саме на 40,32% для управлінського персоналу і

на 12,9% для складського та офісного персоналу, але для складського та офісного персоналу фонд заробітної плати все ще є невеликим.

В другому розділі зроблено аналіз зовнішнього середовища функціонування компанії. Зроблено SWOT-аналіз, аналіз конкуренції в галузі за методом п'яти сил М. Портера.

Аналіз стану ринку показує, що ТОВ «Логістик-Плюс» має сильну конкурентну позицію і також гарні взаємовідносини з основними клієнтами як і з вітчизняними так і з іноземними.

Також було розглянуто дані відносно руху персоналу підприємства, та виявила дуже значну проблему плинності кадрів на 2020 рік. Плинність кадрів складала 41,3%.

Фактори, які здійснюють вплив на показник плинності кадрів в ТОВ «Логістик-Плюс»:

- неконкурентна заробітна плата на ринку праці, особливо для працівників складів. Саме даний фактор найбільше впливає на рівень плинності кадрів;
- відсутність нематеріального стимулювання праці для більшості працівників.

Для утримання своєї конкурентної позиції підприємству потрібно працювати над своїми слабкими сторонами, це – система управління персоналом.

Найважливішими напрямками для покращення системи управління персоналом ТОВ «Логістик-Плюс» є вдосконалення системи набору персоналу, системи мотивації та впровадження атестації персоналу.

У системі набору персоналу запроваджено вимоги по групах параметрів (здатності, властивості, мотиваційні настанови). Вони дозволять стандартизувати та структурувати процес найму нових працівників. Тепер кожна з вакансій буде описуватись на основі цих вимог.

Одним із способів нематеріальної мотивації персоналу є проведення атестації - оцінки професійних якостей працівника за підсумками якої приймається рішення про подальше професійному і фінансовому зростанні працівника. Атестація спрямована на поліпшення якісного складу персоналу, визначення ступеня завантаження працівників і використання його за фахом, вдосконалення стилю і методів управління персоналом.

Одним з важливих результатів роботи організації в напрямку соціальної політики є наявність соціального пакета як візитної картки організації.

Робітникам компанії необхідно відповідати вимогам і грамотно виконувати свої посадові обов'язки, а за це роботодавець надає працівнику певний набір соціальних благ. Соціальний пакет, який розроблений з урахуванням інтересів співробітників, мотивує працювати більше і краще

З наведених розрахунків треба зробити висновок, що запропоновані заходи можна назвати успішними. Економічний ефект складе 11634 тис.грн. Термін окупності впроваджених заходів 2 місяця.

Підвищення плинності кадрів негативно впливає на економічні показники. Згідно з прогнозом коефіцієнт плинності кадрів на 2020-2022 рр. поступово буде знижуватись. Такий ефект від впровадження запропонованих заходів пояснюється тим, що покращиться атмосфера в колективі, окрім матеріальної мотивації працівників стимулюватиме ще й нематеріальна. Для ефективної боротьби з плинністю кадрів необхідно постійно слідкувати за її коефіцієнтом і досліджувати обстановку в компанії.

Результати роботи дозволять удосконалити власну систему управління персоналом. Відображені у роботі напрями управління персоналом можуть бути використані підприємствами, які мають проблеми з плинністю кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік. // –2015.–N 2.–С.33–
2. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа ; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
3. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська– Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
4. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК»ЕксОб», 2011. – 560с
5. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. Економіка АПК. 2018. №2. С. 49–55.
6. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – N 1. – С. 91–95.
7. Матросов О.Д. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова [та ін.]. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – Х. : ХПІ, 2009. – 248 с.
8. Рудь В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с
9. Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О.М. Пожар, С.В. Зеленський ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.

10. Негода А. В. Ринок логістики в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2013. Вип. 116, ч. II. С. 44–53.
11. Матвій І. Є. Тенденції використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Логістика. 2008. N 623. С. 169–175
12. Островерхов, В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства [Текст] / Віктор Островерхов // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2014. - Вип. 19. - С. 100-110
13. Климчук А. О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства / А. О. Климчук. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – N7. – С. 6–9
14. Основи підприємницької діяльності / М.П. Поліщук, П.П. Михайленко, Житомир:ЖІТІ, 2020. – 172 с
15. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ / Ф.І.Хміль– К. Академвидав, 2016. – 488 с
16. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. Економіка АПК. 2018. N2. С. 49–55.
17. Bratton J. Human Resource Management Theory and Practice. URL: <http://www.palgrave.com/companion/Bratton-And-Gold-Human-Resource-Management>
18. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Ресурси управління. - М.: Діло, 1993. - С. 288.
19. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко. // Вісник – 2015. – N7. – С. 29–34.

20. Г. М. Захарчин, І. Б. Соболев Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу , - 2016.- с.5
21. Підвищення конкурентоспроможності економіки України URL: <http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom/vzaem> (дата звернення: 16.11.22).
22. Головатий М., Лукашевич М., Дмитренко Г. та ін. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій. Київ: МАУП, 2014.- 368
23. Завіновська Г. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 432 с
24. Колот А. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
25. Саюн А.О. Розробка моделі стратегічного вибору транспортно експедиційного підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. Львів, 2016. № 5. – С. 3-6.
26. Шегда А. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, КОО, 2002. 583 с.
27. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник Київ: Академвидав, 2006. 487 с
28. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.
29. Гур'янов А. Б. Управління діяльністю підприємства на засадах маркетингового менеджменту / А. Б. Гур'янов, Д. А. Терещенко // Науково-технічний збірник. – 2011. – № 98. – С. 94–99.
30. ТОВ «Логістик плюс» <https://logisticplus.com.ua/>(дата звернення:01.10.2022).
31. Пермінова С. О., Савицька О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті стратегічного розвитку. Ефективна економіка. Київ, 2017. № 5 С.1-9.
32. Zammler. URL: <https://www.zammler.com.ua/ua>. (дата звернення:07.10.2022).
33. Європа Транс Агро. URL: <http://www.europe.com.ua/ua>. (дата звернення: 07.10.2022).

34. Пан-Логістик. URL: <https://www.panlogistic.com.ua/ua>. (дата звернення: 07.10.2022).
35. PTL group. URL: <https://ptl-group.com.ua/> (дата звернення: 07.10.2022).
36. Пермінова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений». Київ 2016, N 2 С. 12-25.
37. Аутсорсинг як стратегія розвитку логістичної системи. URL: [http://ukr.logisticsplatform.com.ua/files/ Invest Ukraine_vystup. Pdf](http://ukr.logisticsplatform.com.ua/files/Invest_Ukraine_vystup.Pdf) (дата звернення: 07.11.2022).
38. Іванісов О. В. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації працівників на підприємстві / О. В. Іванісов, О. Ф Доровської // Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник. – 2012. – №106. – С. 372-378.
39. George N. Root III. Job Satisfaction & Motivation Benefits the Workplace URL: <http://smallbusiness.chron.com/job-satisfaction-motivation-benefits-workplace-10205.html> (дата звернення: 05.11.2022).
40. Транспортна стратегія України на період до 2030 року (проект): вебсайт. URL: <http://www.mtu.gov.ua/projects/115> (дата звернення: 05.11.2022).
41. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. [Електронний ресурс] / – Режим доступу до статті: <http://www.twirpx.com/file/1366161/> (дата звернення: 07.11.2022).
42. Осовська Г. В., Семенюк Т.В. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. Ефективна економіка. Київ, 2017. N11 С.1-9.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Організаційна структура ТОВ «Логістик-Плюс»

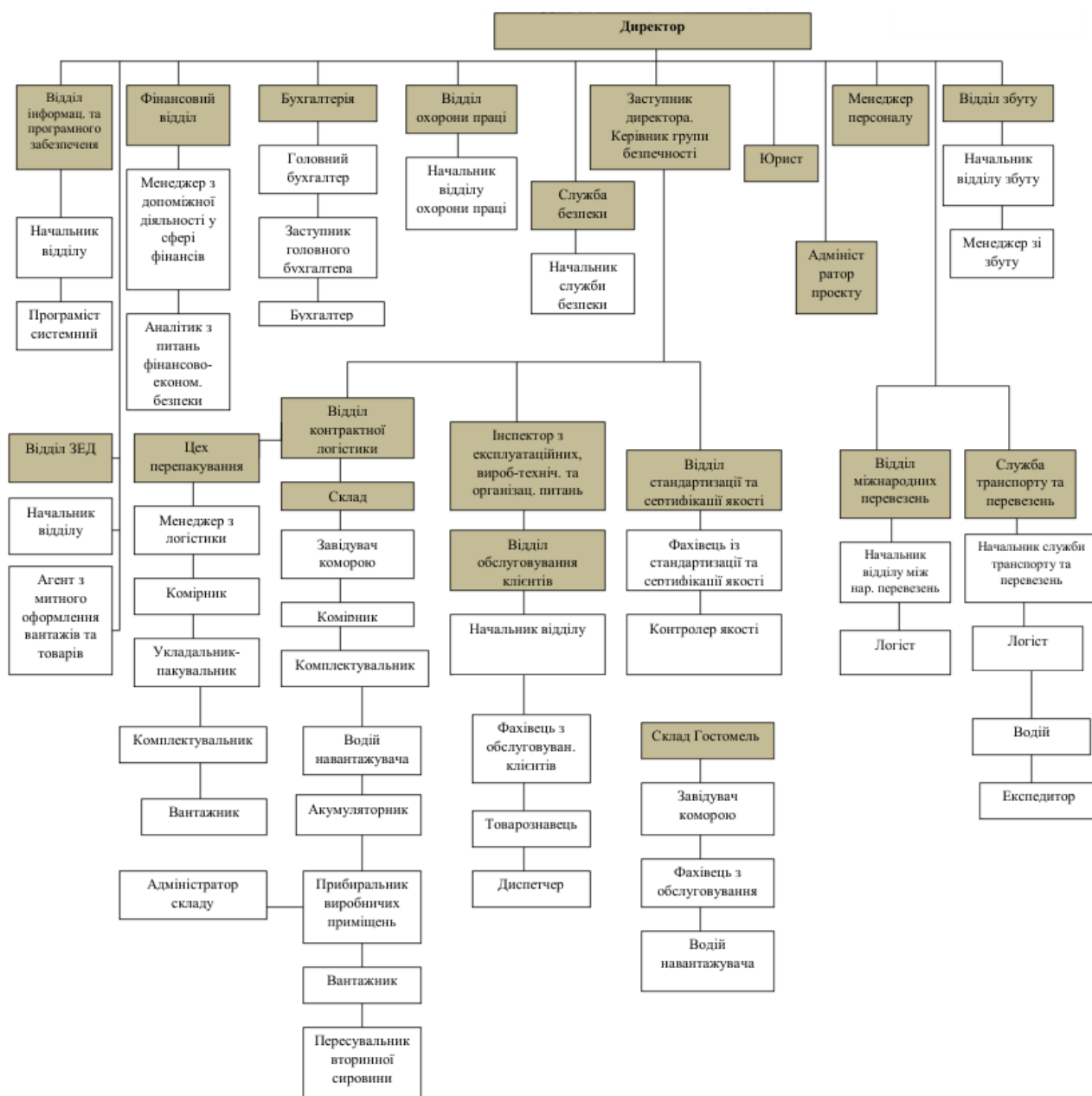


Рис А.1. Організаційна структура ТОВ «Логістик-Плюс»

Фінансовий звіт ТОВ «Логістик-Плюс» за 2018 рік

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "ЛОГІСТИК-ПЛЮС"	за ЄДРПОУ	2019 01 01
Територія <u>КИЇВСЬКА</u>	за КОАТУУ	35945717
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8039100000
Вид економічної діяльності <u>Складське господарство</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>296</u>		52.10
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>Пушкінська, буд. 23-А, М. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 01004</u>		4989178

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	5 977,1	15 127,7
первісна вартість	1011	33 202,9	44 178,9
знос	1012	(27 225,8)	(29 051,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 977,1	15 127,7
II. Оборотні активи			
Заласи	1100	4 336,9	800,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 386,7	23 129,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	27,2	55,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 585,4	2 836,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 923,2	5 471,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	216,8
Інші оборотні активи	1190	30,7	-
Усього за розділом II	1195	36 290,1	32 508,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	42 267,2	47 636,4

Продовження Додатка Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26 500,0	26 500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 165,7	4 680,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	29 665,7	31 180,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 557,8	5 795,1
розрахунками з бюджетом	1620	1 933,0	2 700,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	111,4	127,1
розрахунками з оплати праці	1630	892,1	925,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 107,2	6 907,6
Усього за розділом III	1695	12 601,5	16 456,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	42 267,2	47 636,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	162 231,7	131 944,9
Інші операційні доходи	2120	7 198,6	6 443,0
Інші доходи	2240	94,3	312,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	169 524,6	138 700,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(109 855,2)	(73 988,9)
Інші операційні витрати	2180	(40 859,8)	(45 956,4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(150 715,0)	(119 945,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	18 809,6	18 755,3
Податок на прибуток	2300	(3 374,9)	(3 364,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	15 434,7	15 390,7

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Ковальов

Андрій

Васильович

ЕП Король

Г.С.

Ковальов Андрій Васильович

(ініціали, прізвище)

Король Ганна Сергіївна

(ініціали, прізвище)

Фінансовий звіт ТОВ «Логістик-Плюс» за 2019 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2020	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "ЛОГІСТИК-ПЛЮС""	за ЄДРНОУ	35945717		
Територія КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Складське господарство	за КВЕД	52.10		
Середня кількість працівників, осіб 304				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон Пушкінська, буд. 23-А, м. КИЇВ, 01004		4989178		

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
				1	2	3
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	-	109,7			
первісна вартість	1001	-	801,2			
накопичена амортизація	1002	(-)	(691,5)			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	118,0			
Основні засоби :	1010	15 127,7	18 056,5			
первісна вартість	1011	44 178,9	46 197,7			
знос	1012	(29 051,2)	(28 141,2)			
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-			
Інші необоротні активи	1090	-	-			
Усього за розділом I	1095	15 127,7	18 284,2			
II. Оборотні активи						
Запаси :	1100	800,4	1 325,2			
у тому числі готова продукція	1103	-	-			
Поточні біологічні активи	1110	-	-			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	23 129,0	36 296,9			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	55,3	15,1			
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 836,0	2 121,3			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-			
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 471,2	2 665,3			
Витрати майбутніх періодів	1170	216,8	178,1			
Інші оборотні активи	1190	-	792,1			
Усього за розділом II	1195	32 508,7	43 394,0			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-			
Баланс	1300	47 636,4	61 678,2			

Продовження Додатка В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26 500,0	26 500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 680,4	8 368,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	31 180,4	34 868,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 795,1	9 779,9
розрахунками з бюджетом	1620	2 700,8	4 019,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	1 832,0
розрахунками зі страхування	1625	127,1	70,1
розрахунками з оплати праці	1630	925,4	1 039,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 907,6	11 901,1
Усього за розділом III	1695	16 456,0	26 810,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	47 636,4	61 678,2

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2019 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	209 669,3	162 231,7
Інші операційні доходи	2120	837,2	7 198,6
Інші доходи	2240	555,2	94,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	211 061,7	169 524,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(146 993,9)	(109 855,2)
Інші операційні витрати	2180	(37 664,5)	(40 859,8)
Інші витрати	2270	(18,7)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(184 677,1)	(150 715,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	26 384,6	18 809,6
Податок на прибуток	2300	(4 770,9)	(3 374,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	21 613,7	15 434,7

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Ковальов
Андрій
Васильович
ЕП Бабіна Олена
Анатоліївна

Ковальов Андрій Васильович

(ініціали, прізвище)

Бабіна Олена Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Фінансовий звіт ТОВ «Логістик-Плюс» за 2020 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
		2021	01 01
Товариство з обмеженою відповідальністю "ЛОГІСТИК-ПЛЮС"	за ЄДРНОУ	35945717	
Територія КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	8039100000	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності Складське господарство	за КВЕД	52.10	
Середня кількість працівників, осіб	310		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	Пушкінська, буд. 23-А, м. КИЇВ, 01004	4989178	

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	109,7	60,3
первісна вартість	1001	801,2	812,0
накопичена амортизація	1002	(691,5)	(751,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	118,0	-
Основні засоби :	1010	18 056,5	22 337,2
первісна вартість	1011	46 197,7	51 686,4
знос	1012	(28 141,2)	(29 349,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	18 284,2	22 397,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 325,2	1 527,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 296,9	53 974,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15,1	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 121,3	4 152,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 665,3	7 079,1
Витрати майбутніх періодів	1170	178,1	105,8
Інші оборотні активи	1190	792,1	338,6
Усього за розділом II	1195	43 394,0	67 178,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	61 678,2	89 575,9

Продовження додатка Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26 500,0	26 500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 368,2	29 077,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	34 868,2	55 577,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9 779,9	16 032,2
розрахунками з бюджетом	1620	4 019,0	3 856,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 832,0	644,2
розрахунками зі страхування	1625	70,1	473,8
розрахунками з оплати праці	1630	1 039,9	3 020,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11 901,1	10 615,5
Усього за розділом III	1695	26 810,0	33 998,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	61 678,2	89 575,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 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	272 518,4	209 669,3
Інші операційні доходи	2120	2 964,8	837,2
Інші доходи	2240	388,9	555,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	275 872,1	211 061,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(190 492,8)	(146 993,9)
Інші операційні витрати	2180	(60 064,6)	(37 664,5)
Інші витрати	2270	(32,4)	(18,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(250 589,8)	(184 677,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	25 282,3	26 384,6
Податок на прибуток	2300	(4 569,1)	(4 770,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	20 713,2	21 613,7

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Шевченко

Людмила

Михайлівна

ЕП Кур'ян Ніна

Анатолівна

Шевченко Людмила Михайлівна

(ініціали, прізвище)

Кур'ян Ніна Анатолівна

(ініціали, прізвище)