

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»

УДК 658:347.7 : 334.82

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«27» квітня 2018 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра

зі спеціалізації «Логістика»

на тему: «Ефективність управління персоналом в системі логістичного
 контролінгу підприємства (на прикладі ТОВ «АЗБІ»)»

Виконала:	студентка 6-го курсу, групи УЛ-61 м МАРЧУК СТЕЛЛА ВІТАЛІЇВНА	_____ (підпис)
Науковий керівник:	доцент кафедри менеджменту, канд. екон. наук, доцент САВИЦЬКА О. М.	_____ (підпис)
Рецензент:	доцент кафедри промислового маркетингу, канд. техн. наук, доцент ЛЕБЕДЕНКО С. О.	_____ (підпис)

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

(підпис)

КИЇВ – 2018 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ КАФЕДРА
МЕНЕДЖМЕНТУ

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «ЛОГІСТИКА»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«05» жовтня 2018 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

МАРЧУК СТЕЛЛІ ВІТАЛІВНИ

- 1. Тема роботи:** «Ефективність управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства (на прикладі ТОВ «АЗБІ»)»,
науковий керівник роботи: Савицька О. М., кандидат економічних наук, доцент, затверджені наказом по університету від «10» січня 2018 року № 17-с .
- 2. Строк подання студентом роботи:** «27» квітня 2018 року.
- 3. Об'єктом дослідження є:** процес управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ».
- 4. Предметом дослідження є:** теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти ефективного управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ».
- 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**
 - а) теоретико-методологічна частина:**
 - розглянути сутність, закономірності та основні концепції управління персоналом в умовах розвитку логістичного контролінгу на підприємстві;
 - розкрити поняття системи логістичного контролінгу підприємства, функціональну структуру, принципи побудови та розвитку;
 - розглянути методичні положення щодо оцінювання ефективності управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства;
 - б) дослідницько-аналітична частина:**

- здійснити загальну діагностику ефективності фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «АЗБІ»;
- оцінити ефективність управління персоналом департаменту логістики ТОВ «АЗБІ»;
- ідентифікувати проблеми управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- обґрунтувати напрями удосконалення управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ», оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів;
- розробити критеріальні підходи до оптимізації процесів управління персоналом;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) титульний аркуш;
- 2) актуальність, мета і завдання магістерської дисертації, предмет та об'єкт дослідження;
- 3) сутність, закономірності та основні концепції управління персоналом на підприємстві;
- 4) загальна інформація про ТОВ «АЗБІ»;
- 5) аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЗБІ»;
- 6) кількісні та якісні показники кадрового складу департаменту логістики та основні функції працівників ТОВ «АЗБІ»;
- 7) результати діагностики та ідентифікація проблем системи управління персоналом в системі логістичному контролінгу ТОВ «АЗБІ»;
- 8) рекомендації щодо усунення недоліків в системі управління персоналом ТОВ «АЗБІ»;
- 9) економічне обґрунтування результатів реалізації та впровадження запропонованих заходів.

7. Перелік публікацій за напрямом роботи:

1) Савицька О. М., Марчук С. В. Особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. Збірник наукових праць “Сучасні підходи до управління підприємством”.

2) Савицька О. М., Марчук С. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством : Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф. Київ : Вид-во “Політехніка”.

3) Савицька О. М., Марчук С. В. Ефективність управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства. Електронний фаховий науково-практичний журнал з економічних наук «Інфраструктура ринку».

8. Дата видачі завдання: «05» жовтня 2017 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір необхідної інформації, аналіз літературних джерел з досліджуваної теми	01.05.2017 - 05.06.2017	виконано
2	Дослідження основних теоретико-методичних засад системи управління персоналом в логістичному контролінгу підприємства	06.06.2017 – 30.08.2017	виконано
3	Ознайомлення з особливостями діяльності ТОВ «АЗБІ»	01.09.2017 – 15.10.2017	виконано
4	Здійснення аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «АЗБІ»	16.10.2017 - 30.11.2017	виконано
5	Проведення діагностики стану ефективності управління персоналом в системі логістичному контролінгу ТОВ «АЗБІ»	01.12.2017 - 31.01.2018	виконано
6	Формування рекомендацій щодо поліпшення ефективності управління персоналом в системі логістичному контролінгу ТОВ «АЗБІ»	01.02.2018 - 28.02.2018	виконано
7	Оцінювання економічної доцільності реалізації запропонованих заходів	01.03.2018 - 27.03.2018	виконано
8	Оформлення магістерської дисертації	28.03.2018 - 27.04.2018	виконано

Студент

(підпис)

С. В. Марчук

(ініціали, прізвище)

Науковий керівник роботи

(підпис)

О. М. Савицька

(ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Ефективність управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства (на прикладі ТОВ «АЗБІ»)» містить 126 сторінок, 33 таблиці, 18 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена підвищенням значущості системи управління персоналом на підприємстві, в тому числі і в логістичному контролінгу підприємства, що дозволить підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: (ініціативної НДР кафедри менеджменту): «Удосконалення процесів управління логістичними системами українських підприємств в умовах інтеграції в світову економіку» (№ ДР НДР : 0117U005641) - внесок автора полягає в економічному обґрунтуванні впровадження рекомендацій в контексті удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «АЗБІ» та реалізації запропонованих заходів для потреб ефективного управління персоналом в системі логістичного контролінгу компанії.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства ТОВ «АЗБІ».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

а) теоретико-методологічна частина:

– розглянути сутність, закономірності та основні концепції управління персоналом в умовах розвитку логістичного контролінгу на підприємстві;

– розкрити поняття системи логістичного контролінгу підприємства, функціональну структуру, принципи побудови та розвитку;

– розглянути методичні положення щодо оцінювання ефективності управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

– здійснити загальну діагностику ефективності фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «АЗБІ»;

– оцінити ефективність управління персоналом департаменту логістики ТОВ «АЗБІ»;

– ідентифікувати проблеми управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

– обґрунтувати напрями удосконалення управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ», оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів;

– розробити критеріальні підходи до оптимізації процесів управління персоналом;

– оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є: процес управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ».

Предметом дослідження є: теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти ефективного управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ».

База дослідження: ТОВ «АЗБІ».

Інформаційною базою дослідження послужили:

- первинна документація та звітність ТОВ «АЗБІ»;
- матеріали періодичної преси та навчально-методична література з управління персоналом та логістичного контролінгу;
- наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених.

У процесі дослідження було використано такі основні методи:

1. Метод порівняння, індексний, графічний, економіко-математичний і інші, – системний підхід – для діагностики системи управління персоналом підприємства.
2. Історичний та логічний – для дослідження теоретико-методологічних засад ефективного управління персоналом підприємства.
3. Статистико-економічний – для аналізу ефективності управління персоналом в системі логістичному контролінгу підприємства.

Елементи наукової новизни полягають у систематизації теоретико-методичних положень побудови ефективного управління персоналом в системі логістичному контролінгу підприємства та обґрунтування на цій основі комплексу стратегічних напрямів адаптації ТОВ «АЗБІ» до нестабільних умов зовнішнього середовища на будівельному ринку країни.

Практична значущість роботи полягає у застосуванні запропонованих рекомендацій для оптимізації логістичної діяльності ТОВ «АЗБІ» за рахунок налагодження основних кадрових процесів. Розроблені рекомендації були представлені на розгляд керівництву ТОВ «АЗБІ» та впроваджені на підприємстві (акт впровадження № 10/04/18 від 10.04.2018 р.).

Апробація результатів роботи:

1. Савицька О. М., Марчук С. В. Особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. Зб. наук. праць “Сучасні підходи до управління підприємством”.

2. Савицька О. М., Марчук С. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством : Зб. тез доп. VIII Всеукр. наук.-практ. конф.

3. Савицька О. М., Марчук С. В. Ефективність управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства. Електронний фаховий науково-практичний журнал з економічних наук «Інфраструктура ринку».

Ключові слова: управління персоналом, логістика, логістичний контролінг, ефективність, логістичні процеси.

ABSTRACT

Master's thesis on «Labor efficiency in logistics controlling system (based on the case of «AZBI» LLC)» includes 126 pages, 33 tables, 18 drawings, 3 attachments. The bibliography list consists of 60 items.

The relevance of the research paper depends on the ever-increasing significance of the human resources management (HRM) system in enterprises, namely in the logistics controlling processes allowing the enterprise to ensure efficiency of financial and economic activity.

Relationship to the current scientific programs, plans and themes.

The master's thesis has been completed at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Kyiv) in accordance with the agenda of the Department of Management. The results of the research are carried out as a part of the scientific paper (the initiative R&D work which is carried by the department of management) « Logistics process improvement at Ukrainian enterprises with an integration into the world economy» (№ DR NDR 0117U0056415). The contribution of the author is to justify the recommendations for improving the HRM system in the logistics department at "AZBI" LLC as well as to implement the above proposed openings for the needs of effective human resources management in the company's logistics controlling system.

The purpose of this research is to substantiate the theoretical positions and define practical recommendations for the HRM system in logistics controlling system at the enterprise.

As to the predetermined goal it is important to outline the following *objectives*:

a) theoretic and methodological part

- consider the essence, key patterns and basic concepts of HRM in logistics controlling system at the enterprise;
- elaborate on the concept of logistics controlling system within enterprises, the functional structure, modeling and implementation;
- consider the methodological provisions for assessing the labor efficiency in logistics controlling system;

b) R&D part

- undertake a general audit of the HRM system at «AZBI» LLC;
- evaluate labor efficiency in the logistics department at «AZBI» LLC;
- identify the issues of HRM in logistics controlling system at «AZBI» LLC;

c) project part

- substantiate the directions of improvement for the current HRM at «AZBI» LLC as well as evaluate the effectiveness of the proposed activities;
- develop multi-criteria approaches for process optimization in HRM;
- evaluate and forecast the implications of the above proposed methods.

The object of the research is human resources management in logistics controlling system at the enterprise.

The subject of the research includes theoretical, scientific-methodological and applied principles of labor efficiency in logistics controlling system at «AZBI» LLC.

Research base: «AZBI» LLC.

The following documents have been served as an information base:

- initial documentation and reporting of «AZBI» LLC;
- research and scientific papers of domestic and foreign scientists;
- educational and methodological literature on HR management and logistics controlling.

The following methods have been used in the research process:

1. Comparative, index, graphic, economics, mathematics and others.

2. System approach – to analyze HRM at the enterprise.

2. Historical and logical – to investigate theoretical and methodological principles of HRM at the enterprise.

3. Statistical-economic – to analyze HRM in logistics controlling system at the enterprise.

The novelty of this research embraces the systematization of theoretical and methodological provisions of human resources management in logistics controlling system at the enterprise as well as shows strategic directions for adjusting AZBI LLC logistics policy into the line with the unstable environmental conditions on the construction market of the country.

Practical significance of the paper is to apply the above proposed recommendations for optimization of logistics activities at AZBI LLC due to the establishment of key HR processes. The developed recommendations have been submitted for consideration by the management of AZBI LLC and implemented at the enterprise (Act of Implementation No 10/04/18 dated on April 10, 2018).

Approbation of the research results:

1. Savytska O, Marchuk S. Features of the development of logistic controlling in the context of improving human resources management at the enterprise. Collection of scientific works "Modern approaches to enterprise management".

2. Savytska O, Marchuk S. Logistic controlling at the enterprise management system. Modern approaches to enterprise management: Collection of abstracts of the VII Ukrainian Scientifically-Practical Conference.

3. Savytska O, Marchuk S. Efficiency of personnel management in the system of logistic controlling of the enterprise. Electronic Professional Scientific and Practical Journal on Economic Sciences "Market Infrastructure".

Key words: human resources management, hrm, logistic, logistics controlling, efficiency, labor efficiency.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

УП – управління персоналом

ІЛСП – інформаційна логістична система підприємства

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

OKR – Objectives and Key Results

KPI – Key Performance Indicators

ЗМІСТ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
1.1. Сутність, закономірності та основні концепції управління персоналом в умовах розвитку логістичного контролінгу на підприємстві.....	15
1.2. Система логістичного контролінгу підприємства, її функціональна структура, принципи побудови та розвитку.....	25
1.3. Методичні положення оцінювання ефективності управління персоналом в системі логістичного контролінгу на підприємстві.....	38
Висновки до розділу 1.....	51
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОМУ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АЗБІ».....	53
2.1. Організаційно-економічна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства.....	53
2.2. Діагностика системи управління персоналом в логістичному контролінгу підприємства.....	72
2.3. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ».....	81
Висновки до розділу 2.....	88
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОМУ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АЗБІ».....	90
3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства.....	90
3.2. Рекомендації щодо усунення недоліків в системі управління персоналом ТОВ «АЗБІ».....	99
3.3. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.....	105
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТОК А.....	124
ДОДАТОК Б.....	125
ДОДАТОК В.....	126

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена підвищенням значущості системи управління персоналом на підприємстві, в тому числі і в логістичному контролінгу підприємства, що дозволить підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проблеми системи управління персоналом на підприємстві досліджували В. Данюк, Л. Довгань, А. Литвинюк, К. Ілляшенко, Ю. Кучук та ін. Основна увага науковців зосереджена на дослідженні нових методів підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Питання ефективного управління персоналом на підприємствах, у тому числі і у сфері логістики та логістичного контролінгу є недостатньо розкритими на сьогоднішній день, тому існує необхідність для подальшого вивчення цієї теми.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту.

Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: (ініціативної НДР кафедри менеджменту): «Удосконалення процесів управління логістичними системами українських підприємств в умовах інтеграції в світову економіку» (№ ДР НДР : 0117U005641, науковий керівник НДР: к.е.н., доц. Луценко І. С.) - внесок автора полягає в економічному обґрунтуванні впровадження рекомендацій в контексті удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «АЗБІ» та реалізації запропонованих заходів для потреб ефективного управління персоналом в системі логістичного контролінгу компанії.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом в системі логістичному контролінгу підприємства ТОВ «АЗБІ».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність, закономірності та основні концепції управління персоналом в умовах розвитку логістичного контролінгу на підприємстві;
- розкрити поняття системи логістичного контролінгу підприємства, функціональну структуру, принципи побудови та розвитку;
- розглянути методичні положення щодо оцінювання ефективності управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити загальну діагностику ефективності фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «АЗБІ»;
- оцінити ефективність управління персоналом департаменту логістики ТОВ «АЗБІ»;
- ідентифікувати проблеми управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- обґрунтувати напрями удосконалення управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ», оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів;
- розробити критеріальні підходи до оптимізації процесів управління персоналом;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є: процес управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ».

Предметом дослідження є: теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти ефективного управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ».

База дослідження: ТОВ «АЗБІ».

Інформаційною базою дослідження послужили: звітність ТОВ «АЗБІ»; матеріали періодичної преси; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених; навчально-методична література з управління персоналом та логістичного контролінгу підприємств.

У процесі дослідження було використано такі основні *методи*:

1. Метод порівняння, індексний, графічний, економіко-математичний і інші, – системний підхід – для діагностики системи управління персоналом підприємства.
2. Історичний та логічний – для дослідження теоретико-методологічних засад ефективного управління персоналом підприємства.
3. Статистико-економічний – для аналізу ефективності управління персоналом в системі логістичному контролінгу підприємства.

Елементи наукової новизни полягають у систематизації теоретико-методичних положень побудови ефективного управління персоналом в системі логістичному контролінгу підприємства та обґрунтування на цій основі комплексу стратегічних напрямів адаптації ТОВ «АЗБІ» до нестабільних умов зовнішнього середовища на будівельному ринку країни.

Практична значущість роботи полягає у застосуванні запропонованих рекомендацій для оптимізації логістичної діяльності ТОВ «АЗБІ» за рахунок налагодження основних кадрових процесів.

Розроблені рекомендації були представлені на розгляд керівництву ТОВ «АЗБІ» та впроваджені на підприємстві (акт впровадження № 10/04/18 від 10.04.2018 р.).

Апробація результатів роботи. За результатами магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра опубліковано 3 наукових праці., серед яких 1 – у фаховому виданні, 1 – в інших виданнях, 1 – тези доповідей.

1. Савицька О. М., Марчук С. В. Особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. Збірник наукових праць “Сучасні підходи до управління підприємством”.

2. Савицька О. М., Марчук С. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством : Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф.

3. Савицька О. М., Марчук С. В. Ефективність управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства. Електронний фаховий науково-практичний журнал з економічних наук «Інфраструктура ринку».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, закономірності та основні концепції управління персоналом в умовах розвитку логістичного контролінгу на підприємстві

Зміни, що відбулися в українському суспільстві та в системі функціонування українських підприємств створюють необхідність формування нових наукових та управлінських знань. Значний розвиток програмних технологій та роботизація устаткування спричинили величезний ривок у сторону розвитку логістики, в тому числі логістичного контролінгу на підприємствах.

Значну роль у цьому відіграв всеохоплюючий тренд клієнтоорієнтованості, що безкомпромісно встановлює принцип «швидше, якісніше, простіше». При цьому важливо наголосити на тому, що уже понад 100 років рушійним механізмом цього процесу є оптимізація та вдосконалення логістичного менеджменту. Річ у тім, що саме цей напрям діяльності підприємства дозволяє ефективно розподіляти ресурси та врешті-решт визначає правильне місце і час готового продукту в ланцюзі споживання [1]. Недарма Генрі Форд влучно зауважив, що програє той, хто заощаджує на оптимізації постачання товарів [2].

Нині, кожна підприємницька структура, що так чи інакше пов'язана з виробництвом, намагається в більшій чи меншій мірі вдосконалити процес логістичного контролінгу, що дозволяє ефективніше досягати поставлених цілей та впевнено тримати позиції на ринку. При цьому, одним із ключових критеріїв успіху впровадження такої системи є якісна та досконала підготовка кадрів. Саме тому, постійно зростає зацікавленість керівництва компанії до розвитку системи управління персоналом та її вплив на керування логістичними процесами. Як зазначав професор Данюк В. М.: «Будь-яка проблема організації – це в першу чергу проблема управління персоналом» [3, с. 61].

Система управління персоналом логістичного підприємства є ключовою в рамках структури логістичного контролінгу підприємства. Капітал, технології, інвестиції теж багато важать, але порівняно з людським чинником – мають другорядне значення. Пояснення тут елементарно просте – все робиться розумом і руками людей [3, с. 3].

За професором Данюком В. М., управління персоналом – це важливе соціально-економічне явище, яке на практиці виявляється у формі провідної функції управління організацією. Це системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації [3].

Закономірності процесів з управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства відображають реальні, систематично повторювані взаємозв'язки між різними складовими під час загального управління організацією.

До найважливіших закономірностей управління персоналом відносяться закономірності синергії, інформованості і впорядкованості, розвитку, композиції.

Розглянемо детальніше ці закономірності [4]:

1. *Закономірність синергії* виражається в прирості енергії організації, що перевищує силу індивідуальних зусиль членів організації. Цей феномен і визначив перехід людства до організаційних форм трудової та громадської діяльності. Синергія виділяє організацію з ряду інших систем матеріального світу, так як для всіх природних систем характерний закон збереження і перетворення енергії, згідно з яким у будь-якій замкненій системі при всіх її змінах кількість енергії залишається постійним. Однак, згідно з закономірністю синергії в соціальних системах управління можлива зміна внутрішньої енергії як у бік збільшення, так і у бік зменшення. Найбільш важливою особливістю дії закону синергії в рамках соціальної системи управління визнається можливість управління приростом енергії.

2. *Закономірність інформованості і впорядкованості* полягає в тому, що будь-яка соціальна система управління може існувати тільки за умови інформаційного забезпечення. При цьому інформація всередині системи повинна

бути структурована та впорядкована у вигляді прямих і зворотних зв'язків, бо, як вже зазначалося, управління можливо тільки при наявності комунікацій.

У сучасному суспільстві рівень розвитку держави визначається не тільки наявністю економічних і природних ресурсів, але і станом інформаційного забезпечення (або інформаційного середовища). Інформаційне середовище містить сукупність всіх знань, якими володіють громадяни даної країни. Частина цих знань втілена у матеріальних цінностях і засобах виробництва.

3. *Закономірність розвитку* полягає в тому, що соціальна система управління здатна до розвитку, тобто організація змінюється в часі. Вона народжується, розвивається і вмирає. Іншими словами, організація має своє минуле, сьогодення і майбутнє. При цьому розвиток організації має здійснюватися цілеспрямовано. Мета – це ідеальний уявний результат діяльності.

4. *Закономірність композиції*, що відображає прагнення організації до об'єднання. Закономірність композиції особливо актуальна для сучасних організацій в умовах економічної нестабільності і різких коливань ринкової кон'юнктури, економічного тиску з боку конкурентів. У таких умовах об'єднання споріднених підприємств забезпечує їх більш ефективно просування до спільної мети.

Крім закономірностей управління персоналом організації також повинне здійснюватися на таких основних принципах [3]:

- 1) планованості;
- 2) системності;
- 3) єдиноначальності;
- 4) економічної ефективності;
- 5) демократизму;
- 6) економічної зацікавленості;
- 7) соціальної доцільності.

З розвитком теорій управління персоналом, змінювались і розширювались концепції управління персоналом на підприємстві. У науковій літературі виділяються наступні групи концепцій управління персоналом (табл. 1.1):

Таблиця 1.1.

Основні концепції управління персоналом на підприємстві

№ з/п	Концепції управління персоналом	Сутність концепції
1	2	3
1	Класична концепція	Раціоналізація й стандартизація трудових операцій; максимальна ефективність використання робочої сили; персональна оцінка й оплата за результатами праці.
2	Адміністративне управління	Управління розглядається як особливий вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію й контроль; універсальні принципи управління, що приводять до успіху; етика, взаємодопомога, лідерство; механізм прийняття рішень і підпорядкування наказам.
3	Бюрократична організація	Функціональний розподіл праці й ієрархія владних відносин; деталізація й письмове оформлення обов'язків персоналу; стратегія довічного наймання; мінімізація особистісних властивостей й суб'єктивізму; кар'єрне зростання.
4	Концепція «людських відносин»	Позитивне відношення керівників до підлеглих, здоровий морально-психологічний клімат і задоволення потреб – головні фактори підвищення продуктивності праці.
5	Концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук (концепції X і Y управління; концепція Z – синтез американського і японського методів управління)	Ієрархія потреб людини; закономірності поведінки суб'єкта.
6	Концепції ситуаційного підходу	Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації, у якій функціонує підприємство; здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення; SWOT-аналіз; вибір адекватного стилю управління; лідерство й керівництво; «управлінська решітка».

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
7	Концепції системного підходу (управління за цілями, концепція «7S»; сучасне підприємство як відкрита й закрита система)	Управління за цілями («management by objectives») передбачає визначення цілей функціонування кожного структурного елемента організації (адміністрації, підрозділів і працівників) і реалізованих проєктів, для наступного спостереження й контролю результатів спільної діяльності. Модель «7S», розроблена американською консультативною фірмою «МакКінсі» одержала свою назву від семи найважливіших проблем організації й управління: strategy (стратегія) – skill (навички, майстерність) – shared values (загально визнані цінності) – structure (структура) – systems (система й процеси прийняття рішень) – staff (персонал, кадри) – style (стиль). Сучасне підприємство розглядається як відкрита та закрита система.
8	Концепції інституціонального підходу	Ринок – сукупність формальних і неформальних «правил гри», факторів (процедур) примусу й організацій («гравців»), що переслідують власні цілі.
9	Сучасні концепції: теорія людського капіталу	Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії.
10	Теорія стратегічного управління персоналом	Управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії.
11	Компетентісно-орієнтований підхід	Синтез стратегічного управління й соціальних, особистісних та психологічних установок і здібностей перналу.

Джерело: [5, с. 21]

Управління персоналом на підприємстві повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів [6, с. 252]:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- одержання відповідних дивідендів;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом на підприємстві є удосконалення [7]:

- кадрової політики;
- використання і розвиток персоналу;

- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати та стимулювання праці.

Вибір оптимальної стратегії УП в компанії визначається особливостями роботи підприємства. Відповідно до умов роботи на підприємстві можна обрати одну з таких стратегій:

- економія витрат на розвиток, утримання та задоволення основних робочих потреб персоналу;
- узгодження цілей управління персоналом із загальною стратегією компанії;
- найм висококваліфікованих спеціалістів різних галузей;
- додаткові витрати на розвиток персоналу разом зі створенням якісних умов праці (ця стратегія є найбільш поширеною серед компаній з високим рівнем розвитку корпоративної культури за рахунок якого і висуваються високі вимоги до якості персоналу).

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довгостроковій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30 – 50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами [8, с. 87].

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях [8, с. 87 – 88]:

- людина – джерело доходу;
- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;

– успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

До найважливіших часткових процесів управління персоналом також зараховуємо [3, с. 48 – 49]:

- планування і прогнозування;
- аналіз робіт і визначення вимог до компетенцій працівників;
- професійний добір працівників на вакантні робочі місця;
- укладання трудових договорів та адаптація новоприйнятих працівників;
- управління рухом працівників та кадрове діловодство;
- навчання працівників і управління трудовою кар'єрою (розвиток персоналу);
- організація та обслуговування робочих місць;
- нормування праці та управління трудомісткістю виробничої програми;
- оперативне управління підрозділами і працівниками;
- оцінювання діяльності підрозділів і працівників;
- розроблення і застосування ефективної системи мотивування працівників до активної трудової поведінки;
- управління охороною праці та гуманізація праці;
- управління соціальним розвитком і соціальний захист працівників та ветеранів праці;
- юридичне обслуговування організації та працівників;
- моніторинг ефективності управління персоналом.

При побудові чи вдосконаленні системи управління персоналом на підприємстві, слід враховувати безліч факторів, тому головним у роботі з людськими ресурсами є [9]:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;
- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

Стратегія управління людськими ресурсами – визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника. Інакше кажучи, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації [9].

В умовах сучасності докорінно змінилася роль людини у виробництві. Якщо раніше вона розглядалася лише як один з факторів робочого процесу, нічим по суті не відрізняючись від машин і устаткування, то сьогодні перетворилась в головний стратегічний ресурс та надбання компанії в конкурентній боротьбі. Це пов'язано зі здатністю до творчості, яка зараз стає вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як ресурсні витрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку. Вони спрямовані на організацію робочого процесу, відпочинку, занять спортом, створення умов для розвитку творчості, медобслуговування і т. д. [10, с. 91].

Тому основною метою процесу управління персоналом є розвиток та ефективне використання людського капіталу компанії. Це означає, що ефективне використання робочого часу працівником, досягнення його професійних цілей та розвиток його потенціалу сприяють досягненню основних цілей організації.

Для досягнення глобальної мети компанії реалізується група локальних цілей, яку можна представити у вигляді схеми (рис. 1.1):

Стабільність кадрового потенціалу	Навчання персоналу	Розвиток кадрового потенціалу
<ul style="list-style-type: none"> • Задоволення в кадрах, розміщення, просування • Координування поведінки кадрів, плинність, дисципліна, відповідальність • Адаптація нових кадрів, забезпечення зайнятості та збереження робочих місць 	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення безперервного поповнення знань • Підвищення кваліфікації: курси, семінари, аспірантура • Формування раціонального стилю управління 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення якості оцінки кадрів, лізинг персоналу • Формування кадрового резерву • Удосконалення умов праці, самонавчання персоналу

Рис. 1.1. Цілі управління персоналом на підприємстві

Джерело: [11]

Таким чином, для досягнення головної цілі управління персоналом, варто зосередити увагу на трьох локальних цілях:

- 1) стабілізація кадрового потенціалу;
- 2) навчання персоналу;
- 3) розвиток кадрового потенціалу.

Для того, щоб зрозуміти роль управління персоналом в логістичному контролінгу підприємства, необхідно з'ясувати сутність та основні цілі логістичного контролінгу.

Логістичний контролінг поєднує в собі функції логістики, контролінгу, а його основною метою є забезпечення прибуткового функціонування підприємства згідно із завданнями стратегічного менеджменту підприємства. Контролінг являє собою орієнтовану на майбутнє інтегровану систему, що складається з елементів обліку, аналізу, контролю, планування та забезпечує інноваційно спрямоване консультування з метою досягнення цілей і результативності діяльності підприємства [12].

Застосування логістичного контролінгу на підприємстві спрямоване на [13]:

– оптимізацію логістичних витрат (витрат зберігання, транспортування та витрат, пов'язаних із сезонними коливаннями попиту на товари і послуги тощо);

– максимізацію прибутку підприємства за рахунок використання логістичного контролінгу в аспекті стратегічного менеджменту та росту рентабельності діяльності завдяки регулюванню величини запасів, визначенню чіткої послідовності перебігу логістичних операцій тощо;

– збільшення тривалості життєвого циклу підприємства, забезпечуючи конкурентоспроможність функціонування та швидку реакцію на тенденції розвитку ринку.

Інтеграція логістики і контролінгу як функцій менеджменту надасть змогу підприємству [14]:

1) оптимізувати витрати, пов'язані із зберіганням, транспортуванням, сезонними коливаннями попиту на товари і послуги, виробничими простоями тощо для досягнення найменших логістичних витрат;

2) максимізувати прибуток підприємства.

3) у результаті професійного ставлення до розроблення стратегічного плану підвищити рентабельність виробництва за рахунок усунення надлишкових запасів тощо.

Очевидним є той факт, що неможливо досягти всіх цих цілей без ефективно налагоджених процесів в управлінні персоналом.

Управляти матеріальними, енергетичними, інформаційними ресурсами та їх запасами на високоточному рівні вкрай складно. Наприклад, ресурсами здебільшого управляють опосередковано, через людей – керівників, фахівців, технічних службовців, матеріально відповідальних осіб, робітників, що оперують ресурсами.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки постійно зростає значення інтелекту, знань, компетентності працівників. У конкурентних змаганнях комерційних організацій перемагають лише ті, хто спромоглися швидше надавати своїм працівникам найсучасніші знання, що разом з передовим досвідом гарантує конкурентні переваги. Цим можна пояснити виникнення таких нових понять, як «організація, що навчається», «економіка знань», «інформаційне суспільство». Це надає підстави розглядати персонал як важливий стратегічний ресурс організації.

Невипадково відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так пояснював роль персоналу: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника» [3, с. 61].

Отже, система управління персоналом логістичного підприємства є ключовою в рамках структури логістичного контролінгу підприємства. При цьому не існує єдиного вірного варіанту декомпозиції поняття «управління персоналом», в кожній організації це робиться самостійно відповідно до умов та ринку, в якому знаходиться організація. Залежно від масштабів виробництва компанії, чисельності штатних працівників чи фінансових можливостей функції системи управління персоналом на підприємстві можуть бути більш розширеними та диференційованими.

Управління персоналом – це досить важливе соціально-економічне явище, яке на практиці проявляється у формі однієї з ключових функцій управління організацією.

На сучасному етапі розвитку світової економіки все більше зростає значення людського інтелекту та компетентності працівників у сферах їх професійної діяльності. До найважливіших закономірностей управління персоналом відносяться закономірності синергії, інформованості і впорядкованості, розвитку, композиції. Через це специфіка людських ресурсів є дуже особливою. Це виражається в тому, що люди наділені інтелектом та емоціями, передбачити їх реакцію на робочі процеси складно. При цьому трудові відносини найманого працівника і роботодавця орієнтуються на довгостроковий термін, так як працівники свідомо обирають сферу діяльності, в якій хочуть працювати та розвиватися.

1.2. Система логістичного контролінгу підприємства, її функціональна структура, принципи побудови та розвитку

Підвищення рівня конкуренції, зниження внутрішнього попиту на товари та послуги, зниження рівня платоспроможності населення, підвищення вартості

сировини та погіршення умов доступу до зовнішніх фінансових активів – у таких складних умовах підприємства змушені змінювати підходи до управління бізнесом задля утримання достатніх або хоча б позитивних рівнів прибутковості. Тому роль логістичного контролінгу значно зростає, а отже, визначення сутності даного поняття є вкрай необхідним. Насамперед доцільно навести визначення вітчизняних та зарубіжних вчених (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Теоретичні підходи до пояснення сутності контролінгу

№ з/п	Науковець	Визначення
1	Р. Манн, Є. Майєр	Система забезпечення здатності підприємства до виживання. Контролінг забезпечує концентрацію контрольних дій, своєчасне фіксування відхилень та прийняття оперативних управлінських рішень
2	Е. А. Ананькіна, С. В. Данілочкін, Н. Г. Данілочкіна	Механізм саморегулювання на підприємстві
3	Л. Кіндрацька	Управління та спостереження на засадах планування, обліку, аналізу, контролю
4	Економічна енциклопедія	Позафункціональний інструмент управління
5	Н. В. Поліщук	Інтегрована функція логістики, що забезпечує ефективне оперативне та стратегічне планування, контроль та регулювання логістичних процесів
6	А. Дайле	Процес володіння економічною ситуацією на підприємстві
7	Н. П. Шульга	Сервісна підтримка визначення трьох площин управління (портфельного, процесного, композиційного)

Джерело: [22, с. 313]

Проблематику логістичного контролінгу ґрунтовно дослідила Н. В. Поліщук. Науковець визначила, що в межах підприємства логістичний контролінг надає кількісну та якісну оцінки логістичної діяльності, зокрема, організації просторового розміщення виробничих об'єктів і матеріальних потоків; транспортуванню вантажів і підготовці їх до перевезення; організації фінансової діяльності підприємства щодо логістичних процесів; екологістиці, тобто вивозу і утилізації відходів виробництва та організації використання вторинної сировини; управлінню інформаційними

потоками; забезпеченню узгодженого постачання; плануванню, загальному контролю виробництва та управління запасами тощо [14].

Натомість Л. П. Радецька на основі аналізу сфери застосування логістичного контролінгу на підприємстві стосовно логістики і контролінгу обґрунтувала, що *логістичний контролінг* – це насамперед управління витратами, найбільш важливими для підприємства (планування логістичних витрат; контроль логістичних витрат), коригування логістичних рішень, ланцюговий обрахунок вартості логістичних робіт (за місцем виникнення або за продукцією) [13].

А. В. Ніколаєнко виділяє таке поняття, як «контролінг логістичних систем». На думку автора, це впорядкований і, по можливості, безперервний процес обробки логістичних даних для виявлення відхилень або розбіжностей між плановими і фактичними значеннями логістичних показників, а також аналіз цих відхилень для виявлення причин розбіжностей, який проходить певний ряд етапів [16].

Цікавий підхід до пояснення суті контролінгу логістичної діяльності запропонували Л. М. Малярець та Г. Л. Матвієнко-Біляєва. Науковці здійснили ґрунтовне дослідження підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до трактування понять «логістика» та «контролінг» та визначили, що до кола завдань логістичного контролінгу входять [17]:

- інтеграція функцій управління за її видами;
- координація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на підприємстві;
- контроль, аналіз показників логістичної діяльності підприємства;
- синтез інформації для ухвалення управлінських рішень;
- визначення результативності та ефективності логістичної діяльності.

Отже, *логістичний контролінг поєднує в собі функції і логістики, і контролінгу, а його основною метою є забезпечення прибуткового функціонування підприємства згідно із завданнями стратегічного менеджменту підприємства, що відповідає його основним цілям і напрямам розвитку.*

Розглянемо основні теоретичні підходи до визначення поняття «логістичний контролінг».

При формуванні систем логістичного контролінгу на вітчизняних підприємствах необхідно дотримуватись декількох визначальних принципів [13]:

1. *Погодженість дій.* В межах системи необхідно погоджувати дії кожної з компонент даної системи, оскільки кожна з цих компонент відповідає за певний ступінь ефективності.

2. *Націленість на інтегральну ефективність.* Діяльність кожної з компонент спрямоване на досягнення оптимального чи максимального ефекту.

3. *Функціональна взаємодія.* Кожен елемент системи повинен відповідати за виконання своєї специфічної функції.

4. *Досягнення синергетичного ефекту.* Об'єднані в систему компоненти, діючи на комбінованій основі, дають кращий підсумковий результат, ніж коли вони діють на індивідуальній основі.

Найбільш типові проблеми логістики – відсутність раціонального управління ланцюгами поставок, нерозвинена транспортна мережа, відсутність мережі територіально-логістичних комплексів, недостатній рівень технічного забезпечення, відсутність знань в області підвищення ефективності управління логістичними процесами. Роль інформаційної системи вже не зводиться просто до підготовки товаро-транспортних документів та складському обліку. Інформаційна логістична система підприємства повинна відстежувати рівень обслуговування в кожному елементі логістичного ланцюга [14].

Структуру при формуванні інформаційної логістичної системи підприємства (ІЛСП) слід розглядати у функціональному та організаційному аспектах. Функціональну структуру ІЛСП можна представити у вигляді піраміди (рис. 1.2), в основі функціональної піраміди будь-якої логістичної інформаційної системи лежить система операцій між ланками логістичної системи, що визначає взаємовідносини

між функціональними підрозділами фірми (у плані реалізації логістичних функцій), логістичними посередниками і споживачами продукції фірми [19].

Розглянемо функціональну структуру ІЛСП на рис. 1.2:

	Планування	Логістика			Стратегічний рівень	
	Аналіз	підтримка маркетингу	прогнозування виробництва	фінанси	Тактичний рівень	
Контроль та облік	звіти про рівень споживацького сервісу	управління запасами	управління складуванням	бухоблік та кредитування	підтримка транспортування	
Система операцій	прийом замовлень; контроль логістичного сервісу; гарантування; облік та інвентаризація запасів	поповнення запасів; закупівлі; експедирування	комплектація; підготовка документів;	автоматизація бухобліку; автоматизація розрахунків з клієнтами;	підтримка втоматизованого обладнання; підтримка вантажних відправлень; оформлення документів	технічний рівень

Рис. 1.2. Функціональна структура ІЛСП

Джерело: [18]

Ступінь реалізації на підприємствах функцій контролінгу залежить головним чином від наступних факторів [20, с. 442-443]:

- соціально-економічного становища фірми (підприємства);
- розуміння керівництвом важливості та корисності впровадження контролінгу;
- розміру підприємства (чисельності ком, обсягу виробництва);
- рівня кваліфікації управлінського персоналу;
- номенклатури продукції;
- рівня диверсифікації виробництва;
- сформованого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- рівня кваліфікації працівників, які займаються контролінгом.

Розглянемо основні функції контролінгу та зміст цих функцій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Основні функції контролінгу

№ з/п	Функції контролінгу	Зміст функцій
1	2	3
1	Облік	Обґрунтування, розроблення та ведення системи внутрішнього обліку. Уніфікація критеріїв і методів оцінки діяльності фірми в цілому так і структурних підрозділів.
2	Планування	Забезпечення інформаційної підтримки процесів стратегічного і оперативного планування. Координація обміну інформацією в процесі управлінської діяльності. Удосконалення змісту і структури систем стратегічного і оперативного планування. Координація стратегічних і поточних планів. Розроблення та коригування методичних підходів до оцінювання достовірності розроблених стратегічних і поточних планів розвитку підприємства.
3	Контроль	Обґрунтування та вибір показників стратегічного і поточного планів, контрольованих у змістовному і часовому аспектах. Зіставлення планових і фактичних показників для оцінювання ступеня досягнення цілей стратегічного плану розвитку підприємства. Аналіз і оцінювання виникаючих відхилень від параметрів стратегічного плану, виявлення причин відхилень фактичних показників від планових, прийняття рішень.
4	Інформаційно-аналітичне забезпечення	Розроблення змісту та структури інформаційного забезпечення на підприємстві для здійснення контролю процесу реалізації стратегічного плану його розвитку. Стандартизація інформаційних потоків, носіїв і каналів комунікацій в межах фірми. Надання інформації, що дозволяє здійснювати контроль ходу реалізації планів розвитку. Збір і систематизація найбільш значущих показників, що застосовуються в процесі оцінки ступеня реалізації планів розвитку. Розроблення інструментарію для планування, контролю та прийняття управлінських рішень у межах фірми.

Продовження табл. 1.3.

1	2	3
5	Спеціальні функції	Збір, систематизація та аналіз інформації про стан зовнішнього середовища фірми. Проведення порівняльної оцінки результатів діяльності фірми порівняно з її конкурентами. Проведення розрахунків з оцінки ефективності інвестиційних проектів, здійснюваних у рамках фірми.

Джерело: [20, с. 442-443]

Діяльність контролінгу на підприємстві – це безпосередня робота з цифрами, тому ймовірність допущення помилок дуже висока. Коли зібрані дані будуть

помилковими, то висновки на основі цих даних будуть більше шкідливими, ніж корисними [21].

Застосування контролінгу в логістичній діяльності підприємства є фактором забезпечення успішної діяльності підприємства. Зокрема, *результатом запровадження системи контролінгу логістичної діяльності є* [22]:

1) можливість швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняте замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник;

2) створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу), що надає змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників;

3) можливість спланувати поточну діяльність та передбачити її результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства;

4) забезпечення поточного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

5) можливість визначення реальних причин тих або інших явищ і формування стилю управління;

6) автоматизація функції обліку, контролю, аналізу та планування діяльності підприємства.

Застосування логістичного контролінгу на підприємстві спрямоване на [13]:

– оптимізацію логістичних витрат (витрат зберігання, транспортування та витрат, пов'язаних із сезонними коливаннями попиту на товари і послуги тощо);

– максимізацію прибутку підприємства за рахунок використання логістичного контролінгу в аспекті стратегічного менеджменту та підвищення рентабельності діяльності завдяки регулюванню величини запасів, визначенню чіткої послідовності перебігу логістичних операцій тощо;

– збільшення тривалості життєвого циклу підприємства, забезпечуючи конкурентоспроможність функціонування та швидку реакцію на тенденції розвитку ринку.

Логістичний контролінг на підприємстві спрямований на забезпечення керівників різних ланок управління актуальною інформацією про стан логістичних процесів підприємства під впливом факторів макро- та мікросередовища.

Функціональними сферами логістичного управління на підприємстві є [23]:

1) оптимізація фізичного переміщення матеріалів (формування стратегії розвитку підприємства щодо створення логістичних ланцюгів, логістично-маркетингове управління, комп'ютерне моделювання та імітація, інтеграція логістичних процесів за допомогою організаційних змін, операційні дослідження логістичних ланцюгів, багатокритеріальна оптимізація та відповідне управління);

2) поліпшення інформаційних процесів (впровадження сучасних інформаційних технологій (hardware, software), вдосконалення техніки інформаційних технологій, автоматична ідентифікація, електронний обмін інформацією, впровадження нових технологій в обробку замовлень);

3) зберігання оптимальних матеріальних запасів (синхронізація транспорту з управлінням запасами, впровадження сучасних концепцій управління запасами, поліпшення логістичного сервісу (надійність, якість, еластичність поставок);

4) синхронізація інфраструктури логістичних процесів (координація замовлень споживачів із транспортно-складськими та пакувальними процесами, синхронізація роботи внутрішнього та зовнішнього транспорту, координація в постачальницькому середовищі, пристосування систем автоматичної ідентифікації);

5) управління загальними логістичними витратами (аналіз структури витрат, оптимізація часу реалізації транспортних послуг, оптимізація складських витрат, ABC/XYZ-групування матеріалів, впровадження методів контролінгу).

Організаційна структура логістичної інформаційної системи може бути укрупнено сформована з чотирьох підсистем: управління процедурами замовлень, наукових досліджень та зв'язку, підтримки логістичних рішень і генерування

вихідних форм і звітів (рис. 1.3). Ці взаємопов'язані підсистеми здійснюють інформаційно-комп'ютерну підтримку всіх функцій логістичного менеджменту і зв'язок з мікро- і макрологістичним зовнішнім середовищем [24].



Рис. 1.3. Організаційна структура логістичної інформаційної системи підприємства

Джерело: [24]

Наукові дослідження в цьому напрямку та їх зв'язок із сучасними напрямками контролінгу відображають вплив зовнішнього та внутрішнього середовища фірми на процес логістичного менеджменту та здійснює взаємодію між ланками логістичної системи підприємства з функціями управління та контролінгу за рахунок [25]:

- інтеграції логістичного планування з корпоративним плануванням;
- взаємодії логістичного менеджменту з іншими корпоративними функціями;
- стратегічних установок для організаційної структури логістичної системи і персоналу;
- інтеграції інформаційних технологій;
- підготовки або покупки технологічних рішень і використання посередників;
- адаптації до умов фірми форм логістичних ланцюгів;

- каналів і мереж, а також функцій управління;
- акцентування на продуктивності і якості послуг в логістиці.

Для оптимізації результатів оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища фірми на поведінку логістичної системи логістичний менеджер повинен використовувати ключові інформаційні джерела в процесі моніторингу, враховуючи два аспекти.

По-перше, використання інформації персоналом фірми для оцінки ефективності своїх логістичних рішень. Наприклад, бухгалтерська інформація або відомості про ціни на готову продукцію конкурентів можуть надати вичерпну відповідь про ефективність менеджменту; інформація про розміри вантажних відправок може бути використана транспортними підрозділами фірми і т. д.

По-друге, логістичні партнери фірми, такі, як постачальники матеріальних ресурсів, торгові посередники, перевізники і споживачі готової продукції також можуть використовувати інформацію підсистеми для поліпшення координації та зниження власних витрат. Важливе місце в даній підсистемі належить прогнозуванню, зокрема, таким його аспектам, як збір вихідної інформації, оцінка точності, достовірності, використання найбільш ефективних методів прогнозування [26].

Третім компонентом логістичної інформаційної системи є підсистема підтримки логістичних рішень, яка представляє собою інтерактивну комп'ютерну інформаційну систему, що включає бази даних та аналітичні моделі, що реалізують, як правило, оптимізаційні завдання, що виникають в процесі логістичного менеджменту. Підсистема формує, оновлює і підтримує по різному структуровані, централізовані та розподілені бази даних для чотирьох основних типів файлів [27]:

- базисних файлів, що містять зовнішню і внутрішню інформацію, необхідну для прийняття логістичних рішень;
- критичних чинників, що визначають головні дії, цілі й обмеження при прийнятті рішень;

- політики / параметрів, що містять основні логістичні операційні процедури для ключових областей;
- файлів рішень, що зберігають інформацію про попередні (періодичні) рішення для різних логістичних функцій.

В інформаційній підсистемі використовується велика кількість економіко-математичних моделей і методів (зокрема, прогнозування, для підтримки рішень, прийнятих логістичним менеджментом). Зокрема, для різних логістичних функцій можна вказати наступні завдання [28]:

- оптимальна диспетчеризація у виробництві, транспортуванні, вантажопереробки;
- оптимальне розміщення об'єктів у виробництві, розподілі, складуванні;
- побудова оптимальних логістичних ланцюгів, каналів, мереж;
- побудова оптимальної організаційної структури логістичної системи;
- оптимальна маршрутизація;
- визначення оптимальної тривалості складових логістичних циклів;
- оптимізація процедур збору, обробки та виконання замовлень;
- оптимізація параметрів систем управління запасами;
- оптимальний вибір перевізника, експедитора, постачальника і т. д.

Четвертий елемент організаційної структури логістичної інформаційної системи – підсистема генерування вихідних форм і звітів.

Інформаційна система, необхідна для адекватного виконання функцій логістики, повинна відповідати наступним вимогам [29]:

- інформаційні потоки повинні бути сумісними в інформаційному відношенні;
- внутрішні взаємозв'язки і взаємозалежності інформаційних потоків повинні носити причинно-наслідковий характер;
- ієрархічна підпорядкованість інформаційних потоків повинна бути чіткою;
- інформаційній системі повинно бути властива інтегрованість.

Процес реалізації логістичного контролінгу необхідно побудувати таким чином, щоб мінімізувати рутинні дії людини, що зменшить кількість помилок і, відповідно, підвищить ефективність функціонування логістичного контролінгу.

Процес організації роботи логістичного контролінгу пов'язаний із інсталяцією двох основних блоків реалізації логістичного контролінгу. По-перше – це облік даних, по-друге – аналіз даних [22, с. 314].

Сутність логістичного управління структурується за стратегічними та оперативними сферами. Завдання й основи стратегічного логістичного управління в аспекті інтегрованого управління підприємством пов'язані з такими процесами [23]:

- включенням логістики до структури стратегічного планування підприємства, що виникає передусім з ролі логістики як розвинутого інструменту аналізу ланцюга доставки вартостей;

- формулюванням стратегії логістики та її місця в загальній стратегії підприємства, а відтак укомпонуванням стратегії логістики в структуру загальної стратегії підприємства, що має також істотне значення для логістичного управління, формуючи з нього системну детермінанту ефективності;

- конкретизацією стратегічних положень у сфері стратегічних цілей і стратегічних проектів їх реалізації, як і стратегічного контролю логістичного планування, що робить можливим відповідне реагування логістичного управління на користь послідовної трансформації стратегії і довготривалого, результативного управління на підприємстві;

- визначенням адекватної стратегії організації логістики на підприємстві, яка охоплює передусім формування адекватної щодо стратегії організаційної структури логістики, з урахуванням критеріїв, що спираються на структуру логістичних функцій і процесів, а також формування логістики як процесу розвитку організації підприємства.

Процес контролю на підприємстві повинен носити комплексний характер, охоплюючи всі можливі елементи управлінської діяльності. Він не може бути прерогативою тільки контролінг-менеджера і його помічників; кожний керівник підприємства, незалежно від свого рангу, здійснює контроль як частину посадових обов'язків. У зв'язку з цим ні планування, ні формування організаційних структур, ні мотивацію і т. д. не розглядаються у відриві від процесу контролю [31].

Функціональна підсистема складається із сукупності розв'язуваних завдань, згрупованих спільною метою.

Забезпечувальна підсистема включає наступні елементи [33]:

– технічне забезпечення, тобто сукупність технічних засобів, які забезпечують обробку і передачу інформаційних потоків;

– інформаційне забезпечення, яке містить у собі різні довідники, класифікатори, кодифікатори, засоби формалізованого опису даних;

– математичне забезпечення, тобто комплекс програм і сукупність засобів програмування, які забезпечують вирішення задач управління матеріальними потоками, обробку текстів, отримання довідкових даних і функціонування технічних засобів.

Інформаційна інфраструктура та інформаційне забезпечення не мають чіткого розмежування, оскільки інформація і інформаційні технології не можуть існувати окремо без інформаційного забезпечення. За відсутності інформаційного забезпечення інформація стає доступнішою для всіх і перестає бути унікальним і дорогим ресурсом [33].

Типова структура логістичної інформаційної системи підприємства може бути представлена наступним чином (рис. 1.4):



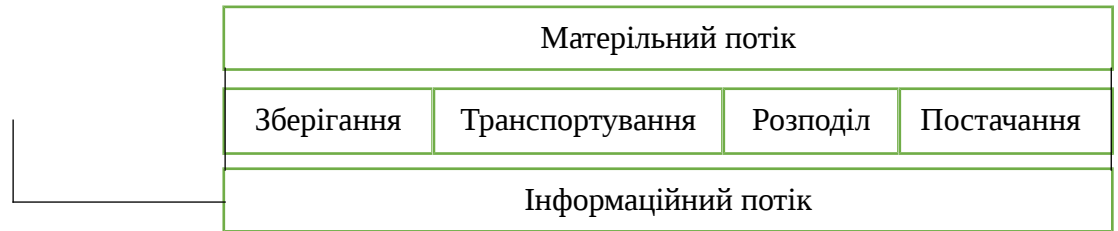


Рис. 1.4. Схема структуризації логістичної інформаційної системи підприємства

Джерело: [32]

Отже, логістичний контролінг в межах підприємства покликаний завчасно виявляти проблеми і коригувати діяльність підприємства для того, щоб ці проблеми не переросли у кризові ситуації. Одна з найважливіших причин здійснення логістичного контролінгу полягає в тому, що будь-яке підприємство повинно мати здатність вчасно фіксувати помилки своєї діяльності і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей компанії.

1.3. Методичні положення оцінювання ефективності управління персоналом в системі логістичного контролінгу на підприємстві

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямів у стратегії сучасного підприємства, оскільки в умовах розвитку високотехнологічного виробництва роль людських ресурсів зростає і до їх здібностей, рівня знань і кваліфікації пред'являється все більш високі вимоги. Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивно розвиває продуктивні сили, призводять до глибоких змін методів праці, що в свою чергу вимагає більш чіткої й налагодженої структури управлінських органів, гнучких

методів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу [34].

Система ефективного управління персоналом на підприємстві стає частиною системи корпоративного управління ефективністю. Особливо актуальними методологія та практичний інструментарій методу виявляється у сферах, де складно визначити результати роботи у натуральному вираженні, як, це можливо, наприклад, у сфері фінансів чи при оцінюванні результатів роботи робочих-відрядників у сфері матеріального виробництва. Оцінювання результатів та управління багатьма категоріями персоналу вимагає особливого підходу та врахування особливостей цілей, завдань та певних характеристик персоналу, складно вимірюваних традиційними вимірниками у звичних системах [35, с. 1].

Складність побудови системи управління персоналом полягає в тому, що вона повинна збігатися з основними цілями компанії, покращуючи процеси адаптації та мотивації працівників, а також відповідати організаційній структурі підприємства.

Складність вирішуваних завдань, розгалуженість критеріїв та особливості методології оцінювання, що покладається на експертні судження, вимагає застосування спеціального програмного забезпечення як для обліку, інтерпретації результатів та управління на основі одержаної інформації [35, с. 2].

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності, і для співвіднесення їх результатів з підсумками діяльності підприємства в минулому, з підсумками інших підприємств і з цілями підприємства. Щоб визначити ефективність системи управління персоналом, потрібно визначити показники, що дозволяють виробити таку оцінку [34].

У сучасній системі менеджменту персоналу існує кілька основних систем управління ефективністю, які успішно використовуються багатьма вітчизняними та зарубіжними компаніями.

Провідними методиками управління ефективністю за версією консалтингової групи «VI TO BE» на сьогоднішній день є [37]:

- Business Performance Management (BPM) – управління ефективністю бізнесу і її головна складова – система збалансованих показників (ССП);
- Economic Value Add (EVA) – економічна додана вартість;
- Value Based Management (ВБМ) – вартісно-орієнтоване управління;
- European Foundation for Quality Management (EFQM) – європейська фундація управління якістю);
- Excellence Model (EM) – модель досконалості;
- Total Quality Model (TQM) – повна модель якості;
- Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA) – винагорода за якість Малькольма і Болдриджа;
- Management by Objectives (MBO) – управління за цілями П. Друкера.

Найбільш ефективною в даний час є методика Business Performance Management (управління ефективністю бізнесу), головним і основним елементом якої є Balanced Scorecard (Система збалансованих показників (СЗП)).

Оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві вимагає систематичного досвіду, вимірів витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства в цілому за той же період. Ефективність функціонування системи управління персоналом на підприємстві визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій інтелектуальний потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей. Ефективність управління персоналом визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ним функцій [38].

Для визначення ступеня ефективності управління персоналом на підприємстві необхідні відповідні критерії та показники. При виборі критеріїв оцінювання слід

враховувати які конкретно завдання будуть оцінюватися і для якої категорії працівників будуть встановлюватися критерії. Варто враховати, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності [34].

В якості компонентів економічної ефективності управління персоналом на підприємстві деякі економісти пропонують розглядати [34]:

– співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організацією цілей;

– компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства. До них відносяться:

– стабільність, яка відображається у постійності кадрового складу, в надійності виконання працівниками доручених їм завдань, у відсутності напруженості та конфліктів;

– гнучкість, яка означає здатність персоналу адаптуватися до нових умов, активно сприяти організаційним змінам і бути готовим до конфліктів, якщо це необхідно для реалізації інноваційних концепцій.

Оцінка ефективності управління персоналом спирається на критерії, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва, які представлені в табл. 1.4:

Таблиця 1.4.

Показники ефективності управління персоналом на підприємстві

№ з/п	Напрямок аналізу	Показник
1	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка. Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка.
2	Витрати на персонал	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. Витрати на одного працівника та їх динаміка.
3	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому.

4	Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами. Взаємовідносини з керівництвом. Взаємовідносини з клієнтами.
5	Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. Рівень абсентеїзму. Рівень конфліктності в колективі. Кількість скарг від працівників.

Джерело: [34]

Для порівняння розглянемо показники логістичної діяльності та сферу їх застосування за такими видами логістики, як закупівельна, виробнича, складська, розподільча, транспортна та інформаційна (табл. 1.5).

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності кадрів. Цей показник відображає динаміку руху персоналу організації і також виступає в ролі побічного впливу на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом.

Таблиця 1.5.

Показники логістичної діяльності

№ з/п	Види логістики	Показник
1	Закупівельна	Обсяг матеріальних витрат, періодичність поставок, коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, коефіцієнт надійності постачальників, обсяги постачання, кількість постачальників, витрати на постачання.
2	Виробнича	Коефіцієнт виконання виробничого плану, рівень ритмічності виробництва, рівень завантаження виробничих ресурсів, рівень витратоємності, фондівіддача, матеріалоємність.
3	Складська	Витрати на складування, термін складського зберігання, обсяги готової продукції на складі, складський вантажообіг, коефіцієнт використання площі складу підприємства, фактично зайнята складська площа.
4	Розподільча	Витрати на збут, рівень надійності доставки, кількість рекламаций (повернень), рівень якості доставки, загальна кількість замовлень, що надійшли, коефіцієнт точності прогнозування попиту, надання знижки, еластичність збуту, рівномірність поставок, частка ринку, виручка від реалізації, рентабельність продажів.
5	Транспортна	Обсяги транспортних перевезень, загальний обсяг транспортних витрат, віддаленість транспортних маршрутів, коефіцієнт технічної готовності

		парку автомобілів за один робочий день.
6	Інформаційна	Кількість джерел виникнення інформації, швидкість документообігу, рівень інформаційного забезпечення, кількість споживачів інформації, напрям руху потоку інформації.

Джерело: [22]

Підвищена плинність кадрів може дорого обходитися організації. Слід більш ретельно підходити до аналізу причин плинності кадрів, за якими люди залишають організацію. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення числа вибухих за власним бажанням працівників, звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни працівників за певний період (в даному випадку за рік) до середнього числа зайнятих протягом року, у відсотках [34]:

$$K_T = \frac{P_B}{P} \cdot 100 \quad (1.1),$$

де K_T – коефіцієнт плинності кадрів;

P_B – чисельність працівників, звільнених з причин, віднесених до плинності;

P – середньооблікова чисельність персоналу.

Природна плинність (3-5 % на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Зайва плинність (понад 5 % на рік) викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі [33].

Зайва плинність персоналу, за даними соціологічних досліджень, негативно позначається на моральному стані працівників, що залишилися, на їх трудову мотивацію і відданість організації [34].

Таким чином:

– плинність кадрів позначається на продуктивності праці не тільки тих працівників, які мають намір йти, але і тих, які продовжують працювати, тобто на життя всієї організації;

– плинність заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Плинність персоналу на порожньому місці не виникає, грамотному керівникові вона завжди говорить про те, що у нього щось у бізнесі негаразд. Основні причини звільнень працівників за власним бажанням несподівано або масово [39]:

- 1) неконкурентоспроможні оплати праці;
- 2) несправедлива система оплати праці;
- 3) незручний графік роботи на підприємстві;
- 4) незадовільні чи шкідливі умови праці;
- 5) деспотичне або неприємне керівництво;
- 6) нестабільність компанії;
- 7) відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання;
- 8) робота, в якій немає особливої потреби (або незначний обсяг роботи).

При проведенні аналізу плинності кадрів важливо дослідити, які саме працівники за віком, стажем і досвідом роботи залишають компанію, а які лишаються. Це допоможе виявити основні тенденції [40]:

– якщо йдуть саме ті кадри, від яких вже давно треба було позбутися, значить, організація на вірному шляху;

– якщо ж вона втрачає кращих співробітників, то питанням плинності кадрів необхідно серйозно зайнятися.

Для аналізу зміни чисельності працівників у результаті прийому на роботу та звільнення застосовують відносні показники, так звані коефіцієнт обороту по прийому і коефіцієнт обороту з вибуття. Коефіцієнт обороту по прийому визначається як відношення числа прийнятих за звітний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період. Коефіцієнт обороту з вибуття визначається як відношення числа звільнених працівників з усіх причин за звітний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період. Аналіз даних

показників доцільно проводити не тільки в цілому по організації, але й по окремих структурних підрозділах і за категоріями працівників [40].

З плинністю і абсентеїзмом тісно пов'язані і такі непрямі форми оцінок, як скарги, конфлікти. Ці фактори є показниками того, наскільки ефективна діяльність служби управління персоналом по створенню умов підвищення задоволеності працівників роботою в організації [34].

Важливе місце у системі управління персоналом та ділової оцінки займає також оцінювання результатів праці персоналу. Оцінювання результатів праці різних категорій працівників (керівники, спеціалісти, інші службовці, робочі) визначається задачами, показниками, характеристиками та складністю досягнення результатів [41].

Найпростіше виконати цю задачу для робочих відрядників, оскільки кількісні та якісні характеристики їхньої роботи виражаються в кількості та якості продукції. У загальному вигляді результати праці управлінського працівника характеризуються рівнем та ступенем досягнення цілей управління при найменших витратах. При цьому необхідно визначити кількісні та якісні показники, що відображають кінцеві цілі організації чи підрозділів [35, с. 4].

До інструментів управління ефективністю персоналу відносять: ключові показники ефективності, оцінку персоналу з наступним складанням планів особистого розвитку та формуванням програми подальшого навчання, мотивацію співробітників тощо. Управління ефективністю персоналу являє собою наростаючу спіраль: отримавши проміжний результат, керівник проводить оцінку персоналу, складає програму розвитку і, досягнувши необхідного результату, проводить оцінку знову. Розвиток співробітників повинен бути безперервним, а система мотивації за досягнення відповідною та адекватною потребам працівників. У даному випадку під управлінням ефективністю розуміється моніторинг, оцінка та коригування того, як співробітники організації виконують свою роботу [42].

Для забезпечення управління ефективністю персоналу варто використовувати такі напрямки роботи [35, с. 5]:

- удосконалення іміджу компаній як роботодавця;
- запровадження корпоративної культури та етики;
- удосконалення системи встановлення організаційних та особистісних цілей;
- забезпечення чіткої регламентації діяльності спеціалістів;
- уточнення критеріїв оцінювання результатів роботи персоналу;
- використання автоматизованих систем управління, електронного документообігу;
- запровадження програм роботи з низькою ефективністю співробітників тощо.

Розгляд сучасних теоретичних концепцій з кадрового менеджменту та досвід фахівців практичної діяльності доводять, що ключову роль в управлінні персоналом відіграє регламентація діяльності працівників. Регламентацію діяльності здійснюють з метою визначення відповідності працівника та виконуваної їм роботи в умовах певної логістичної організації.

Тому особистісна специфікація спеціаліста логістики повинна будуватися на ключових аспектах посадової інструкції з урахуванням вимог організації до працівника. Вона сприяє визначенню рис характеру, специфічних характеристик особи, попереднього досвіду, які необхідні для ефективного виконання роботи. Проведена регламентація діяльності спеціалістів логістики сприятиме як підвищенню ефективності підбору кваліфікованого персоналу на логістичні посади, так і оптимальній оцінці роботи вже працюючих спеціалістів під час атестації, та визначенню потреби в їх подальшому навчанні, що суттєво підвищить ефективність їх подальшої роботи [35, с. 5].

Нині все більш популярними стають автоматизовані системи управління персоналом (АСУП) (від англ. Human Resource Management System (HRMS)).

Автоматизовані системи управління персоналом – це програмне забезпечення для автоматизації основних функцій управління персоналом, ведення кадрового обліку, забезпечення інформаційних потреб, нарахування заробітної плати, управління і функції обліку в бізнесі, а також для ефективного прийняття

управлінських рішень. Автоматизована система управління персоналом є одним з модулів програмного забезпечення планування ресурсів підприємства (ERP, компанії SAP) [38].

Автоматизовані системи управління персоналом забезпечують [38]:

- ведення кадрового обліку;
- повну інтеграцію заробітної плати, фінансового забезпечення компанії та бухгалтерського обліку;
- робочий графік та облік відвідування;
- оцінка продуктивності праці;
- виплату пільг та компенсацій;
- рекрутинг та адаптацію персоналу;
- планування управління кадрами;
- формування кадрових резервів;

У великих компаніях такі системи як правило, є одним з модулів програмного забезпечення системи планування ресурсів підприємства (від англ. Enterprise Resource Planning System або скорочено: ERP). Це системи управління досягненнями, постійно діючі схеми планування та оцінки діяльності працівників. Їх сенс полягає у тому, що бізнес-процеси компанії організовуються на основі: цілепокладання; оцінки діяльності персоналу; постійного зворотного зв'язку [35].

Управління персоналом являє собою дуже складний циклічно повторюваний і досить затратний процес. Це зумовлює потребу постійно контролювати доцільність і ефективність затрат часу, грошових коштів, матеріальних ресурсів.

Для виробничих підприємств найбільш актуальними є питання оцінювання [3, с. 595-596]:

- ефективності професійного добору та адаптації працівників;
- ефективності професійного розвитку працівників;
- організаційної ефективності управління персоналом;
- інтегральних показників економічної ефективності управління персоналом;

– соціальної ефективності управління персоналом.

Ефективність організаційних нововведень виявляється у різних формах [3, с. 596]:

- кращому використанні робочого часу, кваліфікації працівників та обладнання;
- зниженні трудомісткості продукції, зменшенні чисельності працівників та зростанні продуктивності праці;
- економії заробітної плати і матеріальних ресурсів;
- зменшенні собівартості продукції;
- зростанні обсягів виробництва продукції;
- економії на умовно-постійних накладних витратах і капітальних затратах на розширення виробництва тощо.

Поряд із показником загальної продуктивності підприємства, продуктивності праці та продуктивності людських ресурсів до інтегральних показників ефективності управління персоналом належать [43]:

- показник виконання планів з обсягу товарної та реалізованої продукції;
- суми доходів від реалізації продукції;
- балансового прибутку;
- рентабельність товарної та реалізованої продукції;
- рентабельність витрат на персонал;
- економія коштів на умовно постійних витратах;
- приріст обсягу виробництва товарної продукції;
- річний економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення управління персоналом;
- фактичний термін окупності витрат.

Основними показниками соціальної ефективності управління персоналом є [3, с. 596]:

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;

- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання та професійно-кваліфікаційного просування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Ще одним сучасним і, водночас, потужним інструментарієм ефективного управління персоналом є метод цілей та ключових результатів або як його ще називають метод OKR (*Objectives and Key Results*).

Метод OKR – це доволі амбітна техніка планування і постановки цілей. Спочатку метод використовувався для постановки квартальних цілей, однак сьогодні більшість компаній використовують його і для річного планування. Суть в тому, що для кожної заданої мети повинен існувати ряд вимірюваних результатів (метрик), які б показували, наскільки досягнута мета.

Це допомагає, по-перше, домогтися вимірності прогресу в конкретних показниках, а по-друге, не розмивати фокус в повсякденній роботі.

Ключова особливість методу OKR полягає в тому, що ці цілі повинні бути принципово недосяжні. Якщо цілі досягнуті на 100%, вони вважаються недостатньо амбітно поставленими, і в плануванні на наступний період потрібно це врахувати. Оптимальним буде виконання 60-75% результатів з кожної мети. Виходить, що OKR з самого початку провокує вас на горезвісний вихід із зони комфорту і більш сміливий підхід до планування. Інша особливість методики, що відрізняє її від KPI і інших методів вимірювання продуктивності, це те, що інструментарій OKR ніяк не впливає на оцінку співробітника і розмір бонусів та інших заохочень. Вважається, що OKR можна використовувати тільки в тому випадку, якщо компанія свідомо культивує довіру до співробітників [44].

Для того, щоб метод OKR спрацював, при його впровадженні слід встановити цілі, що відповідатимуть певним вимогам. *Цілі за методом «OKR» мають бути* [45]:

1. *Амбітними.* Якщо працівники завжди досягають поставлених цілей або перевищують їх, значить, ці цілі занадто прості. OKR призначений для того, щоб вивести працівників із зони комфорту. Це не ті цілі, які використовуються для оцінки чи кар'єрного зростання, вони ставляться для того, щоб розкрити потенціал і принести користь компанії.

2. *Вимірними.* «Скоротити час на виконання одного замовлення на 25 %», а не «скоротити час». Кожен ключовий результат повинен містити в собі числове значення, чи це відсотки, чи грошова винагорода або термін виконання.

3. *Загальнодоступними.* Потрібно, щоб OKR могли бачити всі працівники компанії, а не тільки вище керівництво. Наочність і підзвітність зміцнюють співробітництво між окремими фахівцями і цілими відділами, тому що всі знають, в чому полягають зобов'язання і цілі один одного.

4. *Мати шкалу оцінок.* В кінці кварталу або року виставляється оцінка за кожен ключовий результат за шкалою від 0 до 1, де 0 означає повну відсутність результату, а 1 – досягнення і перевищення поставленої мети з усіх аспектів. Оскільки під OKR маються на увазі амбітні цілі, відмінною вважається оцінка 0,6 або 0,7.

Одна з основних відмінностей методу OKR від KPI – це спосіб постановки цілей для компанії. Цілі за методом KPI, як правило, легко досягти, вони є результатами раніше налагодженого процесу або проекту компанії. Постановка цілей за методом OKR відрізняється більшою агресивністю і амбітністю. Сенс цієї стратегії полягає у стимулюванні команди прикладати більше зусиль, працювати наповну.

Тобто, ефективність управління персоналом на підприємстві вимірюється не лише кількісними показниками, але й якісними, які можуть включати компетенції співробітників, тобто ті особисті якості, які необхідні працівнику для досягнення встановлених цілей. При цьому процедура ефективного управління персоналом на

підприємстві включає не тільки оцінювання, але й цілепокладання при обов'язковому застосуванні системи зворотного зв'язку співробітників компанії на усіх етапах реалізації інструментарію OKR.

Висновки до розділу 1

1. У першому розділі представленої магістерської дисертації досліджені питання сутності, закономірностей та основних концепцій управління персоналом в умовах розвитку логістичного контролінгу на підприємстві.

Визначено, що управління персоналом – це важливе соціально-економічне явище, яке на практиці виявляється у формі провідної функції управління організацією. Це системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації.

Серед основних закономірностей управління персоналом варто виділити наступні:

1) закономірність синергії, яка виражається в прирості енергії організації, що перевищує силу індивідуальних зусиль членів організації;

2) закономірність інформованості і впорядкованості полягає в тому, що будь-яка соціальна система управління може існувати тільки за умови інформаційного забезпечення;

3) закономірність розвитку полягає в тому, що соціальна система управління здатна до розвитку, тобто організація змінюється в часі;

4) закономірність композиції, що відображає прагнення організації до об'єднання.

Було розглянуто наступні концепції управління персоналом в організації:

– класична концепція;

– концепція адміністративного управління;

– концепція бюрократичної організації;

- концепція «людських відносин»;
- концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук;
- концепція ситуаційного підходу;
- концепція системного підходу;
- концепція інституціонального підходу;
- сучасна концепція: теорія людського капіталу;
- теорія стратегічного управління персоналом;
- компетентісно-орієнтований підхід.

2. Розкрито поняття системи логістичного контролінгу підприємства, її функціональну структуру, принципи її побудови та розвитку.

Логістичний контролінг – це, насамперед, управління витратами, найбільш важливими для підприємства (планування логістичних витрат; контроль логістичних витрат, ін.), коригування логістичних рішень, ланцюговий обрахунок вартості логістичних робіт (за місцем виникнення або за продукцією). Функціонування логістичного контролінгу підприємства традиційно пов'язане зі збором інформації, її обробленням, аналізом та формуванням висновків та рекомендацій. Виявлено, що при цьому функціональними сферами логістичного управління на підприємстві є:

- 1) оптимізація фізичного переміщення матеріалів;
- 2) поліпшення інформаційних процесів;
- 3) зберігання оптимальних матеріальних запасів;
- 4) синхронізація інфраструктури логістичних процесів;
- 5) управління загальними логістичними витратами.

3. Розглянуто основні методичні положення щодо оцінювання ефективності управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства. Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності кадрів. Цей показник відображає динаміку руху персоналу організації і також виступає в ролі побічного впливу на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом.

4. Виявлено, що одним із сучасних інструментаріїв ефективного управління персоналом на підприємстві є методика OKR (Objectives and Key Results). Методика OKR – це порівняно агресивна техніка реалізації мети та планування на підприємстві. Пояснено, що метод використовувався для постановки квартальних цілей, однак на сьогодні більшість компаній використовують його і для річного планування. Суть методики OKR полягає в тому, що для кожної заданої мети в компанії визначено низку вимірюваних очікуваних результатів (метрик), які у майбутньому обґрунтовують, наскільки досягнута мета і реалізовані завдання фірми.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОМУ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АЗБІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства

ТОВ «АЗБІ» – вітчизняна компанія, яка працює на ринку промислового та приватного будівництва з 1999 року. До спеціалізації підприємства належать: реалізація будівельних проектів для українських і європейських інвесторів, автоматичні ворота, перевантажувальна техніка, двері, шлагбауми, автоматика, ролети, вікна, системи контролю доступу [46].

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – колективна. Юридична адреса: 03142, м. Київ, пр-т Академіка Палладіна, буд. № 32.

Місія ТОВ «АЗБІ» звучить наступним чином: «Ми – команда професіоналів, реалізуємо Ваші ідеї у будівництві, робимо Ваше життя комфортнішим!»

Пріоритетними напрямками діяльності підприємства є [46]:

- генпроекування;
- послуги генпідряду;

- виконання функцій замовника;
- сервісне обслуговування побудованих об'єктів.

ТОВ «АЗБІ» – підприємство, що належить до галузі будівництва. У документації компанії вказано наступні види основної економічної діяльності[46]:

- «Будівництво житлових і нежитлових будівель»;
- «Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами»;
- «Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням»;
- «Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах»;
- «Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах»;
- «Будівництво доріг і автострад»;
- «Будівництво мостів і тунелів».

ТОВ «АЗБІ» – суб'єкт малого підприємництва. За час свого існування компанія змогла значно розширити сферу своїх послуг та реалізувала чимало цікавих проектів в сфері будівництва [46].

Загальну інформацію щодо компанії «АЗБІ» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ТОВ «АЗБІ»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «АЗБІ»
Рік заснування	1999
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	32049047
Код КОАТУУ	8038600000 (Святошинський район)
КВЕД	41.20 (Будівництво житлових і нежитлових будівель)
Юридична адреса	проспект Академіка Палладіна, буд. 32, оф. 402, м. Київ, 03142
Офіційний сайт	www.azbi.ua

Складено на основі: [46]






Перевагами роботи з ТОВ «АЗБІ» є [46]:

- комплексні, технічно обґрунтовані рішення;
- працює з провідними європейськими виробниками;
- у асортименті більше 100 найменувань продукції;
- компанія пропонує професійний монтаж та інженерний супровід кожного проекту;
- ТОВ «АЗБІ» забезпечує своєчасне гарантійне та сервісне обслуговування.

Важливу роль у діяльності та іміджі компанії грають її ключові партнери, так як саме вони формують образ компанії в очах споживачів. Серед основних партнерів компанії «АЗБІ» слід виділити наступних:

Таблиця 2.2.

Основні партнери компанії ТОВ «АЗБІ»

Логотип	Назва компанії
	HORMANN (Німеччина) – найбільший постачальник воріт, переважувальної техніки, дверей, автоматики в Європі.
	CAME (Італія) – один із лідерів в галузі виробництва автоматики для воріт і дверей, шлагбаумів та паркувальних бар'єрів.
	NICE (Італія) – один з лідерів у розробці шлагбаумів, воріт, ролет, інтеграції у систему «розумний будинок».
	ALUTECH (Білорусь) – провідний виробник ролетних і ворітних систем, скляних фасадів, алюмінієвих перегородок.
	URBACO (Франція) – визнаний лідер у виробництві дорожніх блокераторів.

(Складено автором)

Основний принцип роботи ТОВ «АЗБІ» – це надання готових рішень у всіх напрямках з використанням лише якісних продуктів, тому ТОВ «АЗБІ» працює з провідними виробниками на будівельному ринку [46].

Розглянемо детальніше які ж групи продукції пропонує компанія для своїх клієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Продукція та послуги ТОВ «АЗБІ»

№ з/п	Група продукції	Характеристика
1	2	3
1	Промислові ворота	Промислові ворота призначені для різних виробництв, складів, автоцентрів, портових споруд, ангарів, складських приміщень, тощо.
2	Гаражні ворота	Гаражні ворота чудово доповнюють архітектуру Вашого гаражу, підкреслюють сучасний вигляд Вашого котеджу та забезпечують високий рівень захисту від злочину.

Продовження табл. 2.3.

1	2	3
3	В'їзні ворота	Встановлені вони на присадибній ділянці або покликані охороняти в'їзд до приватного будинку, складського приміщення або офісу відомої фірми, в'їзні ворота завжди розглядаються як візитна картка власників території.
4	Шлагбауми	Автоматичні шлагбауми, завдяки своїм технічним характеристикам, можуть працювати в автоматичному режимі з мінімальною участю у цьому процесі людини.
5	Перевантажувальна техніка	Шлюз-тамбури, перевантажувальні мости та герметизатори є комплексними системами, які вмонтовуються безпосередньо перед будівлею складу та забезпечують швидке завантаження та розвантаження.
6	Двері	Двері Normann – це кращий продукт, який може прикрасити будь-яке приміщення житлового будинку або об'єкту промислового призначення.
7	Послуги	Повний комплекс з одних рук – від ідеї до втілення.

(Складено автором)

Компанія «АЗБІ» працює на будівельному ринку України вже більше 15 років. Від початку заснування основним напрямом діяльності компанії було влаштування покрівель та фасадів, однак з роками напрями діяльності компанії значно розширилися і сьогодні компанія надає значно ширший асортимент будівельних послуг. Розглянемо хронологію ключових подій компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Етапи розвитку та змін ТОВ «АЗБІ»

Рік	Подія
-----	-------

2003 рік	З'явився новий напрям діяльності компанії - поставка та монтаж автоматичних воріт та перевантажувальної техніки.
2004 рік	Компанія почала працювати в напрямку продажу загальнобудівельних оздоблювальних матеріалів
2005 рік	В будівельному напрямі діяльності було виділено проектування та будівництво швидкокомтованих будівель.
2006 рік	Компанія почала займатись генпідрядними роботами, а з 2007 – генеральним проектуванням.
2009 – 2018 рр.	Напрямок «Ворота та автоматика» виділився в окрему компанію ТОВ «АРМАТЕК», а з 2011 відділився також напрям «Покрівля та фасад» в компанію «АЗБІ ПФ». Основними видами діяльності ТОВ «АЗБІ» залишились генпідряд та генпроекування.

(Складено автором)

Сьогодні ТОВ «АЗБІ» пропонує великий комплекс робіт у сфері будівництва та обслуговування, що є однією з її ключових переваг компанії. Зокрема, ТОВ «АЗБІ» виконує наступні завдання для своїх клієнтів [46]:

- допомога в організації будівництва об'єкта;
- надання рекомендацій щодо вибору генпідрядника, генпроекувальника, субпідрядників, постачальників технологічного обладнання;
- надання консультацій з фінансових схем оплати, проектування;
- організація виробництва будівель;
- навчання підрядників;
- організація розвантаження і складування будівлі та комплектуючих;
- монтаж будівлі, технічний нагляд, координація роботи з субпідрядними організаціями;
- сервісне та гарантійне обслуговування будівлі, консультування замовника.

Важливу роль в діяльності компанії виконують постачальники. Очевидно, що пріоритетною є співпраця з перевіреними надійними постачальниками, які виконують свої зобов'язання в строк, постачають якісну продукцію за економічно обґрунтованою ціною, враховуючи умови оплати. Кожна закупівля товарів і послуг здійснюється на тендерній основі.

На підприємстві сформована єдина база постачальників товарів і послуг, база даних субпідрядників, співпраця ведеться з організаціями, які виконують спеціальні

роботи (газопостачання, вогнезахист, пожежна сигналізація, електропостачання, устрій доріг, випробувальні роботи в лабораторних умовах).

Вибір субпідрядників здійснюється на тендерній основі за критеріями: ліцензії, терміни, економічно обґрунтовані ціни, умови оплати, фінансовий стан, рекомендаційні листи з трьох місць робіт, наявність власних кадрів і технічного ресурсу, інженерний супровід об'єкта, дозвіл на виконання робіт підвищеної складності.

ТОВ «АЗБІ» починало свою діяльність на міському ринку, та вже сьогодні компанія працює на національному ринку.

Розглядаючи середовище функціонування підприємства варто зазначити розподіл конкурентів ТОВ «АЗБІ» напряму, що є найбільш прибутковим в діяльності групи компаній (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Основні конкуренти ТОВ «АЗБІ»

Найменування	Спеціалізація					
	будівництво споруд	поставка споруд	монтаж споруд	генпідряд	проекткування	девелопмент
<i>Прямі:</i>						
ТОВ «Каркас»		+	+	+	+	
ТОВ «Моноліт Мегабуд»	+	+	+	+	+	+
ТОВ «Time is Money»		+	+		+	
ТОВ «Лентаб»		+	+		+	
Холдинг «Металіст-СМК»	+	+	+		+	
ТОВ «НЕК»		+	+			
<i>Непрямі:</i>						
УкрГрандІнвест		+	+		+	
INTECO			+	+	+	
ІВТ		+	+		+	

(Складено автором)

Отже, група компаній «АЗБІ» має 6 прямих конкурентів та 3 непрямих. Прямі конкуренти найбільшу загрозу становлять за такими напрямками робіт, як поставка та монтаж споруд й проектування.

Основним ринком збуту продукції ТОВ «АЗБІ» на даний момент є ринок м. Києва та Київської області, на другому місці – південний ринок, зокрема м. Одеса та Одеська обл. Найменш досліджений для ТОВ «АЗБІ» є західний ринок України.

Більш детальна структура збуту продукції підприємства за основними регіонами України представлена на рис. 2.1.

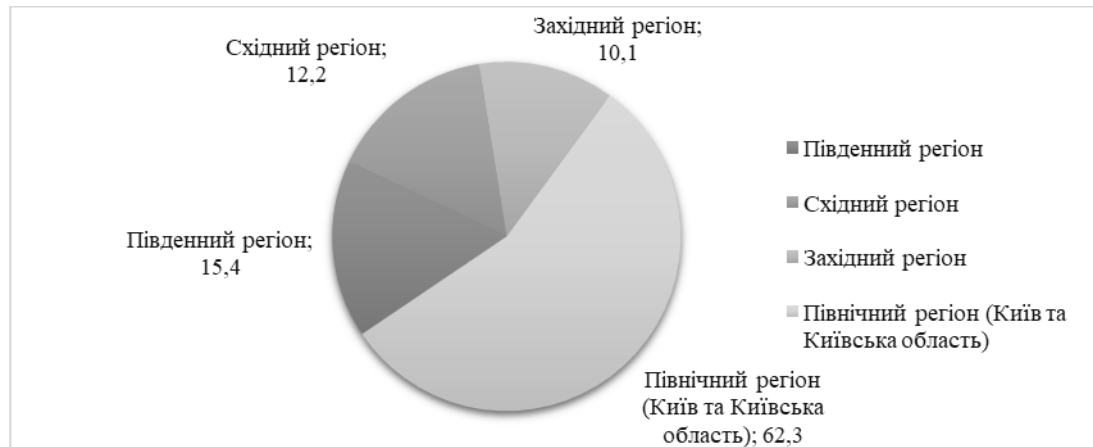


Рис. 2.1. Розміщення об'єктів будівництва ТОВ «АЗБІ» за основними регіонами у 2017 р., %

(Складено автором)

Аналізуючи географічну структуру ринку збуту продукції ТОВ «АЗБІ» слід зазначити, що основним регіоном збуту є Північний регіон, на який припадає найбільша частка – 62,3 %. На Південний регіон доводиться 15,4 % від загального обсягу продажу підприємства, Східний регіон – 12,2 % від загального обсягу реалізації та найменша частка продукції підприємства реалізується у Західному регіоні – 10,1 %.

На рис. 2.2 представлена структура збуту ТОВ «АЗБІ» на українському ринку за нульовим (дистриб'ютор – покупець) та однорівневим каналом збуту в 2017 році.

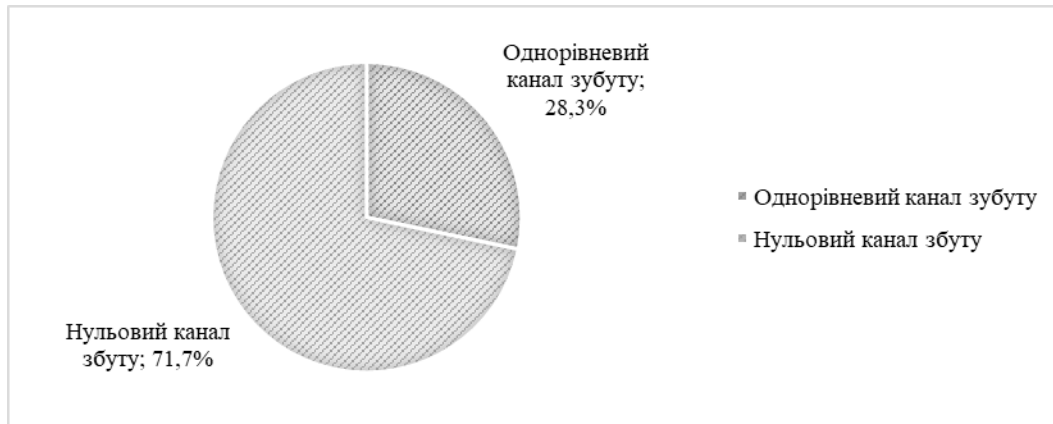


Рис. 2.2. Структура збуту продукції ТОВ «АЗБІ» у 2017 р., %

(Складено автором)

Аналізуючи структуру збуту ТОВ «АЗБІ» на ринку ми можемо відзначити, що більша частина збуту здійснюється через власний склад та безпосередньо замовникам і споживачам продукції (71,7 %) і 28,3 % збуту проходить через однорівневий канал збуту.

Всі канали збуту готової продукції підприємства діляться на рівні:

– канал нульового рівня, який передбачає продаж продукції безпосередньо споживачу (71,7 % реалізованої продукції);

– канал першого рівня, передбачає ланцюг: ТОВ «АЗБІ» – підприємство торгівлі (дилер) – кінцевий споживач (28,3 % реалізованої продукції).

Характеризуючи збутову діяльність ТОВ «АЗБІ», варто відзначити, що підприємство з метою стимулювання клієнтів надає знижки постійним замовникам. Для клієнтів, які вже робили замовлення розробляється спеціальний прайс-лист, в якому вказується загальна ціна товару та спеціальна ціна на товар зі знижкою.

Для того, щоб провести загальну оцінку стану підприємства на сьогоднішній день та на майбутнє використовують SWOT-аналіз. Цей інструментарій дозволяє виявити слабкі сильні та внутрішні сторони підприємства, а також врахувати майбутні можливості та загрози, які можуть виникнути.

ТОВ «АЗБІ» існує на ринку України вже більше 15 років. За цей час в компанії сформувався ряд значних переваг, до яких можна віднести:

- досвід в організації персональних продажів;
- високий рівень організації управлінського обліку;
- налагоджена система постачання та збуту;
- висококваліфікований персонал.

Не варто забувати і про слабкі сторони компанії, адже саме в них можна як знайти нові можливості так і нові загрози. До слабких сторін компанії віднесено:

- недостатній рівень розвитку каналів товароруху;
- середня позиція в долі ринку;
- відсутність системи стратегічного планування.

Розглянемо розширену таблицю SWOT- аналізу, з урахуванням SO-, WO-, ST -, WT-стратегій:

Таблиця 2.6.

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «АЗБІ»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Досвід в організації персональних продажів 2. Високий рівень організації управлінського обліку 3. Налагоджена система постачання та збуту 4. Висококваліфікований персонал	1. Недостатній рівень розвитку каналів товароруху 2. Середня позиція в долі ринку 3. Відсутність системи стратегічного планування
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Зміна суспільних стереотипів стосовно реклами 2. Збільшення кількості потенційних покупців у зв'язку зі збільшення життєвого рівня населення, орієнтація на європейський спосіб життя 3. Збільшення купівельної спроможності населення 4. Збільшення кількості підприємницьких структур	1. Розширення номенклатури та асортименту товарів 2. Удосконалення системи обслуговування, підвищення якості сервісу 3. Розширення асортименту додаткових послуг	1. Підвищення якості та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АЗБІ» 2. Активізація рекламної активності підприємства на ринку 3. Розширення асортименту, розпочинати продаж на ринку нових асортиментних груп.
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Уповільнення темпів	1. Застосування гнучкої	1. Розширення каналів

економічного розвитку 2. Збільшення податкового пресу 3. Зростання цін у зв'язку з високим рівнем інфляції в країні та зростанням цін на ринку споживчих товарів 4. Стрімкий розвиток ринку, відкриття нових торгових точок	системи знижок 2. Укладання нових договорів із постачальниками 3. Створення системи електронних продажів	товаропросування 2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами 3. Створення та розвиток нової дисконтної програми, проведення акцій
--	--	---

(Складено автором)

SWOT-аналіз – один з найпростіших та водночас дієвих способів підвищення ефективності ведення бізнесу. Однак, без чітко встановлених цілей та показників діяльності компанії, SWOT-аналіз може бути помилковим. Встановивши цілі, котрих планує досягти компанія в найближчі роки, буде доцільно зосередитись на обраних стратегіях. Тобто компанія повинна будувати свій стратегічний план, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори середовища.

Будівельна галузь України функціонує в умовах макроекономічної нестабільності, пов'язаної, в першу чергу, зі світовими економіко-політичними ситуаціями. При цьому вплив глобальних чинників має місце в кон'юнктурі будівельного ринку, зокрема – в галузі житлового будівництва.

Цей вплив пов'язаний, в основному, з фактором попиту на об'єкти (платоспроможність корпоративних і приватних покупців), а також з цінами на матеріали та обладнання (собівартість будівництва).

Розглянемо основні макроекономічні чинники, що впливають на будівельну галузь. Для того, щоб визначити основні проблеми та завдання галузі, слід проаналізувати макросередовище. Одним із таких інструментів є PEST-аналіз.

PEST-аналіз – класичний метод стратегічного менеджменту. PEST – це аббревіатура, утворена від чотирьох англійських слів: політика (policy), економіка (economy), суспільство (society), технологія (technology).

Суть методу в рамках даного дослідження зводиться до наступного:

1) визначити найбільш істотні фактори макросередовища, які реально впливають або можуть зробити негативний (деструктивний) вплив на підприємства певної галузі;

2) структурувати виявлені негативні тенденції в рамках груп (політичні, економічні, соціокультурні та технологічні чинники).

Ключові фактори зовнішнього середовища, що входять до PEST-аналізу наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Основні фактори зовнішнього макросередовища

Р – ПОЛІТИКА	Е - ЕКОНОМІКА
Можливі зміни у законодавстві	Нестабільність економічної ситуації в країні
Розвиток галузі частково залежить від політичної ситуації в країні	Нестабільний курс національної валюти
Політична нестабільність в країні	Високий рівень інфляції
	Залежність від постачальників у визначенні цін та неможливість на підставі договору, продавати іншу аналогічну продукцію, що призводить до втрати клієнтів з меншим рівнем достатку.
	Постійне зростання цін на енергоресурси
S - СОЦІУМ	T - ТЕХНОЛОГІЇ
Сезонність на будівельному ринку	Деякі види власної техніки є застарілими
Недостатньо налагоджена система мотивації співробітників	Використання нових високоякісних розробок у матеріалах
Постійне навчання та розвиток персоналу	Використання новітніх технологій у сфері будівництва
Мобільність населення	Поява нових проблем, пов'язаних з інтелектуальною власністю

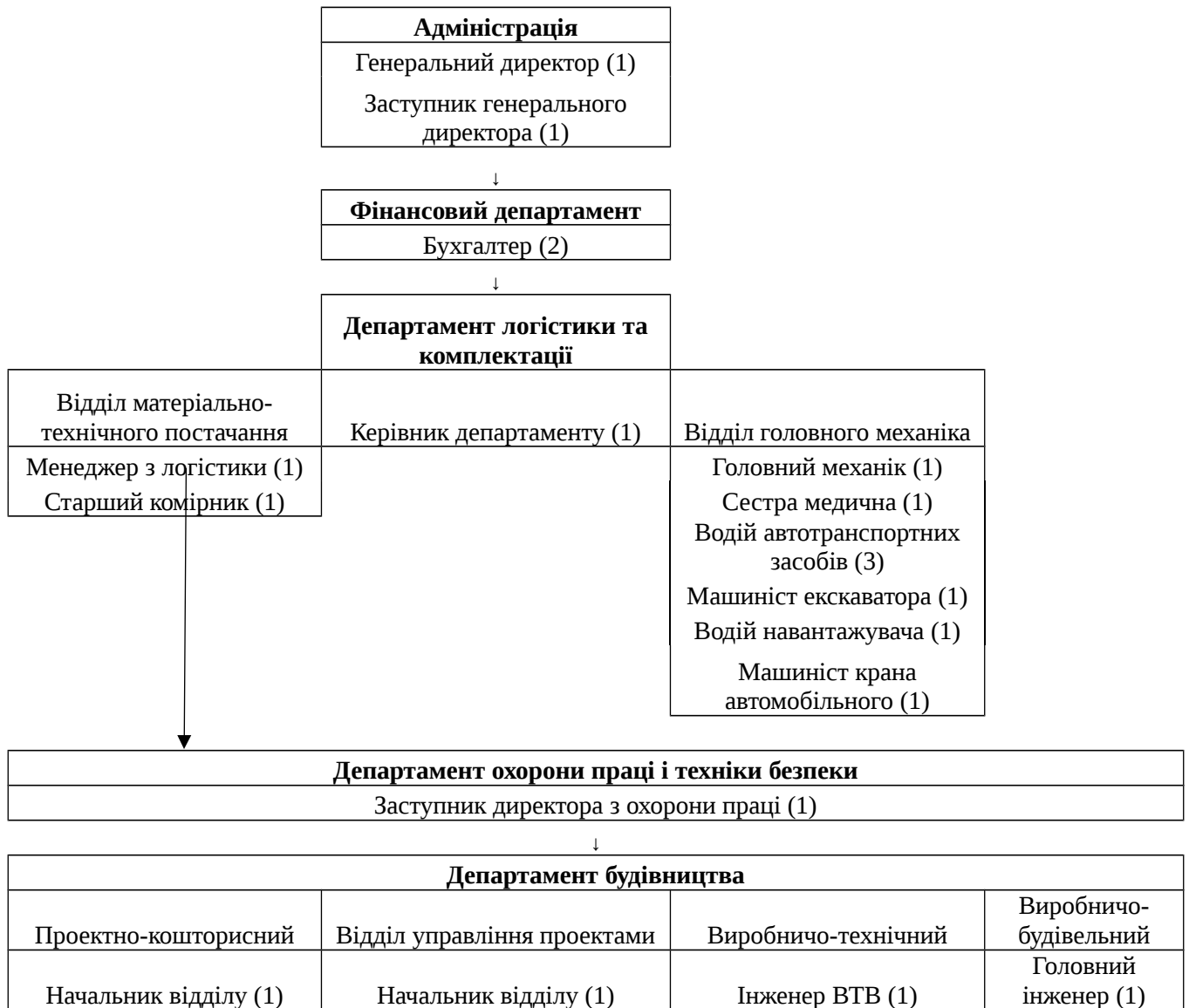
(Складено автором)

Як бачимо, найбільш впливовим і неконтрольованим фактором є економічна та політична нестабільність у державі. Через це ведення будівельних об'єктів на сході країни та АР КРИМ є проблемним. Сьогодні серед східних регіонів України будівельні роботи в основному зосереджені в Харківській та Полтавській областях.

Доцільним буде зосередитись на можливостях компанії та покращенні вже існуючих бізнес- та виробничих процесів, а саме оновлення застарілої техніки, навчанні персоналу та поліпшенні системи мотивації працівників.

Протягом останніх років в ТОВ «АЗБІ» спостерігається значний спад штатних працівників компанії. Це також може бути спричинено економічною ситуацією в країні.

Станом на 01.12.2017 р. організаційна структура компанії згідно до штатного розпису має такий вигляд, що представлена на рис. 2.3.



Інженер з проектно-кошторисної роботи (1)	Інженер проектів та програм у сфері виробництва (1)	Молодший архітектор (1)	Головний енергетик (1) Енергетик (1) Виконавець робіт (2)
---	---	-------------------------	---

Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «АЗБІ» згідно до штатного розпису
(Складено автором на підставі Додатку А)

Департамент персоналу та маркетингу були переведені на аутсорсинг, тому в штатному розписі і, відповідно, в організаційній структурі підприємства вони не відображені. Крім, цього значно скоротилася чисельність персоналу.

Кадрові процеси ТОВ «АЗБІ» будуть більш детально розглянуті в п 2.2, а поки що проведемо аналіз фінансової звітності підприємства.

За основу візьмемо офіційну фінансову документацію підприємства, а саме Баланс (фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва) протягом останніх 4-х років. Розглянемо структуру балансу, частку оборотних і необоротних активів, власний капітал та поточні зобов'язання ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Структура балансу ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр., тис грн

Стаття	Код рядка	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Частка у балансі, %
АКТИВИ		8 130,20	11 368,80	6 335,70	16 370,60	
Необоротні активи	1095	1 430,6	1 236,5	899,1	659,8	8,79
Оборотні активи	1195	6 699,6	10 132,3	5 436,6	15 710,8	41,14
ПАСИВИ		8 153,30	14 633,60	11 706,30	29 795,00	
Власний капітал	1495	2 191,9	1 632,4	2 685,3	6 712,2	13,46
Поточні зобов'язання	1695	5 961,4	13 001,2	9 021,0	23 082,8	36,61

(Складено автором на підставі Додатку Б)

Найбільшу частку в балансі підприємства становлять оборотні активи (41,14 %). Наявність грошових коштів і їх збільшення на кінець періоду є однією з умов платоспроможності підприємства. Однак, значну частку в балансі займають також і поточні зобов'язання (36,61 %).

Щоб зрозуміти тенденцію у фінансовій складовій компанії, розглянемо динаміку структури балансу ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

**Абсолютні та відносні показники статей балансу ТОВ «АЗБІ»
за 2014-2017 рр.**

Стаття	Абсолютне відхилення, тис.грн			Відносне відхилення, %		
	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2015/2014	2016/2015	2017/2016
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
АКТИВИ	3238,60	-5033,10	10034,90	39,83	-44,27	158,39
Необоротні активи	-194,10	-337,40	-239,30	-13,57	-27,29	-26,62

Продовження табл. 2.9.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Оборотні активи	3432,70	-4695,70	10274,20	51,24	-46,34	188,98
ПАСИВИ	6480,30	-2927,30	18088,70	79,48	-20,00	154,52
Власний капітал	-559,50	1052,90	4026,90	-25,53	64,50	149,96
Поточні зобов'язання	7039,80	-3980,20	14061,80	118,09	-30,61	155,88

(Складено автором на підставі Додатку Б)

Як бачимо у 2016 році спостерігається значний спад як активів (44,27 %), так і пасивів ТОВ «АЗБІ» (20 %). Активи скоротились за рахунок всіх складових (необоротних та оборотних коштів), а пасиви лише за рахунок поточних зобов'язань.

У 2017 році ситуація виправилась. По всіх статтях спостерігається ріст коштів, крім необоротних активів. Їх частка зменшилась на 26,62 %. Скорочення частки необоротних активів свідчить про погіршення матеріально-технічного устаткування підприємства.

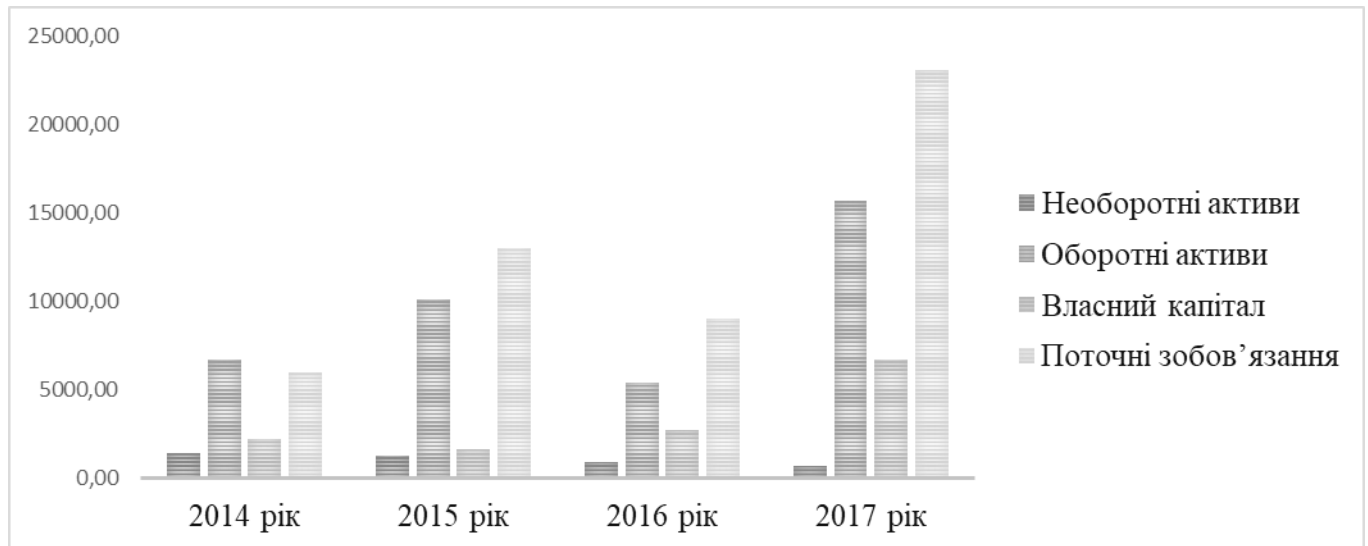


Рис. 2.4. Динаміка зміни основних статей балансу ТОВ «АЗБІ»
за 2014 - 2017 рр., тис грн

(Складено автором)

Слід зауважити, що рівень активів та пасивів ТОВ «АЗБІ» є нестабільним. З 2014 р. по 2015 р. спостерігається зростання, і активів, і пасивів підприємства, а в 2016 році – їх зменшення. З 2016 року по 2017 – знову зростання. Найбільш різким є ріст поточних зобов'язань підприємства. Це означає збільшення заборгованості підприємства, що з'явилося внаслідок минулих подій і погашення яких, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди.

Проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр. У табл. 2.10 наведено основні дані, що стосуються річних фінансових результатів компанії.

Таблиця 2.10.

Фінансові результати ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр., тис грн

Стаття	Код рядка	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
--------	-----------	----------	----------	----------	----------

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 815,1	40 940,5	39 467,3	48 118,5
Інші операційні доходи	2120	137,7	323,8	239,5	39,8
Разом доходи (2000+2120)	2280	38 952,8	41 264,3	39 706,8	48 510,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31 731,7	35 013,3	33 702,5	41 436,4
Інші операційні витрати	2180	6 138,1	5 323,9	4 848,2	6 270,8
Разом витрати (2050+2180)	2285	37 869,8	40 337,2	38550,7	47 707,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	1 083,0	927,1	1 156,1	803,1
Податок на прибуток	2300	212,9	206,9	209,0	145,0
Чистий прибуток (збиток)	2350	870,1	720,2	947,1	658,1

(Складено автором на основі звітності підприємства (Додаток В))

Розглянемо абсолютні та відносні показники фінансових результатів ТОВ «АЗБІ» за досліджуваний період (табл. 2.11).

Відповідно до досліджуваних даних (табл. 2.11), спостерігається нестабільність у доходах та витратах компанії. У 2015 році відбулось збільшення доходів і витрат на 5,9 % і 6,5 %, відповідно, а в 2016 році знову спад. Очевидним є поступове зменшення чистого прибутку компанії, крім 2016 року. За 2016 рік відбулось збільшення чистого прибутку на 226,9 тис грн, що становить 31,5 %, а у 2017 р. – його зменшення на 30,51 %.

Таблиця 2.11.

**Абсолютне та відносне відхилення фінансових результатів ТОВ «АЗБІ»
за 2014-2017 рр.**

Стаття	Абсолютне відхилення, тис грн			Відносне відхилення, %		
	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 122,40	-1 473,20	8 651,20	5,467553	-3,59839	21,91992
Інші операційні доходи	186,10	-84,30	-199,70	135,1489	-26,0346	-83,382
Разом доходи (2000+2120)	2 311,50	-1 557,50	8 803,50	5,934105	-3,77445	22,17127
Собівартість	3 281,60	-1 310,80	7 733,90	10,34171	-3,74372	22,94756

реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)						
Інші операційні витрати	-814,20	-475,70	1 422,60	-13,2647	-8,93518	29,34285
Разом витрати (2050+2180)	2 467,40	-1 786,50	9 156,50	6,515482	-4,42891	23,75184
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	-155,90	229,00	-353,00	-14,3952	24,70068	-30,5337
Податок на прибуток	-6,00	2,10	-64,00	-2,81822	1,014983	-30,622
Чистий прибуток (збиток)	-149,90	226,90	-289,00	-17,2279	31,50514	-30,5142

(Складено автором за данми фінансової звітності (Додаток В))

Динаміку зміни чистого прибутку ТОВ «АЗБІ» протягом 2014-2017 рр. представлено на рис. 2.5.

Отже, аналіз офіційної фінансової звітності свідчить про фінансову нестабільність компанії ТОВ «АЗБІ». Щороку ситуація змінюється: доходи і витрати ростуть в один період, а в наступний мають тенденцію до зниження. Також прослідковується негативна тенденція до зменшення чистого прибутку компанії.

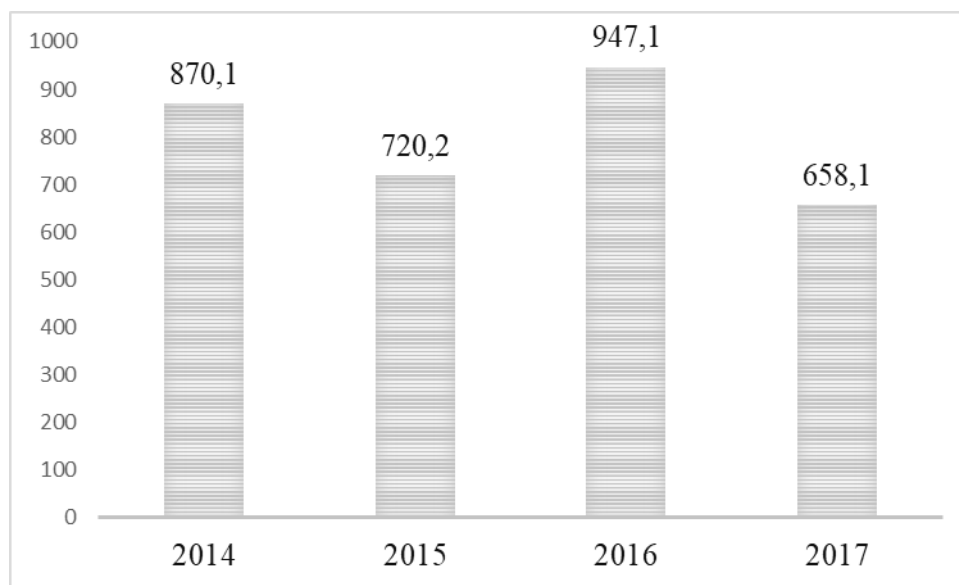


Рис. 2.5. Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «АЗБІ» , 2014-2017 рр.

(Складено автором)

Однією з найпростіших моделей прогнозування ймовірності банкрутства вважається двофакторна модель. Вона базується на двох ключових показниках: показнику поточної ліквідності і показнику частки позикових коштів, від яких залежить імовірність банкрутства підприємства [48].

Виконаємо розрахунок загрози банкрутства ТОВ «АЗБІ» на основі статистичної моделі. Для здійснення розрахунку загрози банкрутства на підприємстві скористаємось методом двофакторної моделі оцінки ймовірності банкрутства.

У математичному вигляді ця модель записується наступним чином [47]:

$$X = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_n + 0,579 \cdot K_z \quad (2.1),$$

де K_n – коефіцієнт поточної ліквідності;

K_z – показник питомої ваги позикових коштів у пасивах підприємства;

якщо $X > 0,3$, то імовірність банкрутства велика;

якщо $-0,3 < X < 0,3$, то імовірність банкрутства середня;

якщо $X < -0,3$, то імовірність банкрутства мала;

якщо $X = 0$, то імовірність банкрутства дорівнює 0,5.

Спочатку розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності підприємства за формулою [48]:

$$K_{пл} = OA : ПЗ \quad (2.2),$$

де OA – оборотні активи;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання.

Таблиця 2.12.

Розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «АЗБІ»

Стаття балансу	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
ОА	6 699,60	10 132,30	5 436,60	15 710,80
ПЗ	5 961,40	13 001,20	9 021,00	23 082,80
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,12	0,78	0,60	0,68

(Складено автором)

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності) надає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси.

Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатись як таке, що успішно функціонує і є платоспроможним.

Межі нормативних значень знаходяться від 1 до 1,5. Як бачимо, лише в 2014 році це значення було в межах норми, наступні ж роки становило 0,78; 0,6 та 0,68 відповідно. Це означає, що підприємство не зможе погасити всі свої зобов'язання, якщо реалізує всі свої оборотні активи.

Розрахуємо ймовірність банкрутства за цією моделлю (формула 2.1) для ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр. Для цього внесемо до табл. 2.13 відомі та отримані значення (табл. 2.13).

Таким чином оцінка ймовірності настання банкрутства ТОВ «АЗБІ» за допомогою цієї моделі мала, так як значення менше $-0,3$. Очевидно, що ймовірність банкрутства є низькою через відсутність позикових коштів в структурі пасиву підприємства. Так як при розрахунку моделі був відсутній один з ключових показників, цей метод не можна вважати достовірним. Однак, це ще раз доводить, що фінансові показники і результати компанії є нестійкими і нестабільними.

Таблиця 2.13.

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «АЗБІ» за двофакторною моделлю

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Поточна ліквідність	1,12	0,78	0,60	0,68
Частка позикових коштів в структурі пасивів	0	0	0	0
Значення X	-1,59	-1,23	-1,03	-1,12
Ймовірність банкрутства	Мала	Мала	Мала	Мала

(Складено автором)

Крім фінансової нестабільності компанії, також спостерігається зменшення чисельності штатних працівників і загроза з боку ринкового середовища у вигляді появи нових прямих і непрямих конкурентів, а також нестабільної економічної та політичної ситуації в країні.

Отже, враховуючи той факт, що результати розрахунків дещо суперечливі, можемо зробити висновок, що стан підприємства потребує систематичних заходів щодо покращення його фінансового стану та необхідності постійного зростання чистого прибутку. Необхідно розробити детальний стратегічний план майбутньої діяльності компанії для того, щоб повернутись до стабільності і розвитку минулих років існування ТОВ «АЗБІ».

2.2. Діагностика системи управління персоналом в логістичному контролінгу підприємства

Ціль логістичної системи підприємства – доставка у задане місце потрібної кількості та асортименту максимально підготовлених для виробничого чи особистого споживання товарів та виробів при мінімальних витратах. Постачання матеріалів, сировини, готової продукції у визначені терміни позитивно впливає на функціонування усієї економічної системи, надає змогу істотно скоротити запаси на складах підприємств. Логістика повною мірою працює на споживача. Тому функції збуту у сфері логістики реалізуються, як уже зазначалося, через додержання таких 6 вимог: вантаж, якість, кількість, час, витрати, пункт призначення [49].

Поряд з функціональними логістична система ТОВ «АЗБІ» має також забезпечувальні підсистеми (інформаційну, правову, кадрову та ін.) (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Забезпечувальні підсистеми ТОВ «АЗБІ»

Елемент підсистеми	Опис та функції
Кадрова Управлінський та робочий штат Керівник Менеджери	Відповідальні за планування та координацію логістичної діяльності, аутсорсингових команд, а також аналіз, оптимізацію логістичних процесів і витрат.
Правова Юридична компанія на аутсорсі	Юридична підтримка логістичної діяльності компанії: оформлення договорів, транспортне право, консультування з питань перевезень та доставки матеріалів.
Інформаційна Програмне забезпечення та система обліку	Включає в себе корпоративне програмне забезпечення по управлінню ресурсами, проектами та фінансами. Використовується 1С: Підприємство, 1С: Документообіг та Бітрікс24.

(Складено автором)

Логістична служба ТОВ «АЗБІ» представлена департаментом логістики до якого входять: відділ матеріально-технічного постачання та відділ головного механіка (Додаток А).

Відділ матеріально-технічного постачання складається з керівника відділу, менеджера з логістики та старшого комірника.

Цей відділ виконує такі функції:

- побудова та ведення логістичних маршрутів;
- підбір перевізників;
- організація міжнародних та внутрішніх перевезень;
- координація та контроль переміщення матеріалів на всіх етапах перевезення;
- планування та відстеження графіків транспорту;
- розрахунок вартості перевезень;
- аналіз та мінімізація витрат;
- робота з транспортними компаніями, митними брокерами та органами сертифікації;
- ведення товарно-транспортної документації;
- складання звітів;

– моніторинг ринку транспортних послуг.

Відділ головного механіка складається з головного механіка, 3 водіїв автотранспортних засобів, машиніста екскаватора ковшового, водія навантажувача. Також в департаменті логістики є вакансія медичної сестри, котра щоранку проводить медичний огляд водіїв перед початком їх робочого дня.

Працівники відділу головного механіка виконують такі функції:

- контроль та переміщення матеріалів на всіх етапах перевезення;
- підтримка належного стану транспортних засобів;
- керування транспортними засобами;
- контроль розподілу матеріалів на будмайданчику;
- перевезення будівельних матеріалів;
- ведення шляхових листів та дорожньої документації;
- планування й забезпечення виконання планів технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів;
- планування потреби парку в запасних частинах, їх одержання та доставку на склад.

Організаційна структура департаменту логістики та комплектації виглядає наступним чином:

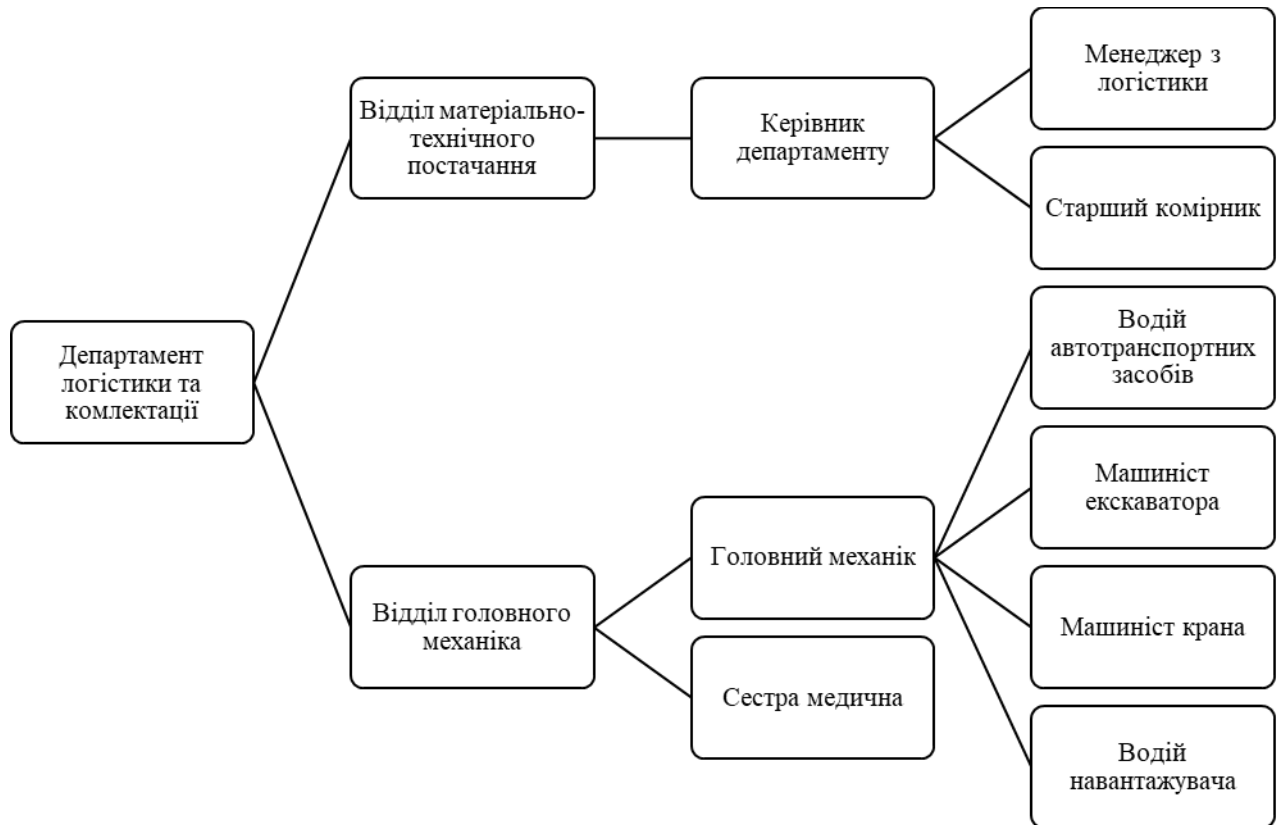


Рис. 2.6. Ієрархія департаменту логістики та комплектації ТОВ «АЗБІ»
(Складено автором на підставі Додатку А)

Керівнику департаменту на пряму підпорядковуються: менеджер з логістики, старший комірник та головний механік. Водії автотранспортних засобів та машиністи підпорядковуються головному механіку підприємства.

Кожен працівник виконує свої професійні обов'язки, що зазначені в його посадовій інструкції та трудовому договорі. Розглянемо основні функції, що виконують працівники відділу матеріально-технічного постачання та відділу головного механіка (табл. 2.15).

Ключовими показниками, що характеризують постачальника і впливають на організацію всього логістичного процесу на підприємстві ТОВ «АЗБІ» є час та вартість постачання будівельних матеріалів. Визначення оптимального співвідношення ціни/вартості постачання, а також контроль усіх логістичних процесів – основна задача служби логістики підприємства. Окрім цього, надзвичайно

важливим показником є якість матеріалів, що постачаються, тому що саме від цього залежить подальший процес будівництва, та, відповідно, загальна вартість логістичних витрат. Необхідно проводити зовнішній та внутрішні аудити перевірки якості продукції та вчасно звітувати в логістичну службу компанії. Варто відмітити, що управління ланцюгами поставок на підприємстві, як правило, супроводжується великими фінансовими оборотами, тому діяльність департаменту логістики тісно пов'язана з діяльністю фінансового департаменту.

Таблиця 2.15.

Основні функції працівників департаменту логістики ТОВ «АЗБІ»

Відділ	Функції
Матеріально-технічного постачання	<ul style="list-style-type: none"> – побудова та ведення логістичних маршрутів; – підбір перевізників; – організація міжнародних та внутрішніх перевезень; – координація та контроль переміщення матеріалів на всіх етапах перевезення; – планування та відстеження графіків транспорту; – розрахунок вартості перевезень; – аналіз та мінімізація витрат; – робота з транспортними компаніями, митними брокерами та органами сертифікації; – ведення товарно-транспортної документації; – складання звітів; – моніторинг ринку транспортних послуг.
Відділ головного механіка	<ul style="list-style-type: none"> – контроль переміщення матеріалів на всіх етапах перевезення; – підтримка належного стану транспортних засобів; – керування транспортними засобами; – контроль розподілу матеріалів на будмайданчику.

(Складено автором)

Факторами, що впливають на ланцюг поставок (Supply Chain Management, SCM – англ.), зокрема на час та ціну, є зазвичай бренд виробника, заявлена якість матеріалів, розташування об'єкту постачання, інфраструктура, необхідність оренди проміжних складських приміщень та додаткового транспорту для перевезень. Непрямими факторами впливу є економічна та політична нестабільність, сезонність.

Важливими критеріями вибору постачальників для ТОВ «АЗБІ» є:

– наявність сертифікатів якості сировини в компаніях-виробниках будматеріалів;

- об'єм та регулярність постачання;
- локалізація виробничих потужностей постачальника;
- шляхи доставки, інфраструктура та собівартість транспортування;
- можливість довгострокової співпраці;

Основні постачальники – це вітчизняні виробники будівельних матеріалів, виробництво яких відповідає вимогам ДСТУ та принципу взаємовигідних відносин з постачальниками, а також закордонні постачальники окремих будівельних матеріалів та елементів зовнішнього/внутрішнього оздоблення з наявністю сертифікатів якості та специфікацій.

Процес вибору постачальника на підприємстві ТОВ «АЗБІ» складається з наступних етапів:

1. Визначення необхідного матеріалу, його призначення та кількості.
2. Аналіз відкритого ринку постачальників та діяльності конкурентів.
3. Вибір постачальника (тендер/аналіз альтернативних пропозицій/неформалізований вибір постачальника).

Основними принципами організації та здійснення вибору постачальника є створення рівних початкових умов для всіх потенційних постачальників, ідентичність вимог і об'єктивність оцінки пропозицій потенційних постачальників.

Вибір постачальників для постійних закупівель здійснюється із запуском кожного нового проекту, вибір постачальників для разових запитів проводиться при виникненні потреби в закупівлі.

Розглянемо характеристику бізнес-процесів транспортування ТОВ «АЗБІ» за основними логістичними функціями, що виконує підприємство (табл. 2.16).

Структуру функціональної підсистеми, що складається із функціональних підрозділів підприємства ТОВ «АЗБІ» та описання основних задач, що вони виконують представлено на рис. 2.8.

Таблиця 2.16.

Характеристика бізнес-процесів транспортування ТОВ «АЗБІ» за основними логістичними функціями

Функції	Склад процедур по функціях
Забезпечення доставки продукції, сировини та матеріалів	– отримання інформації про відвантаження; – управління реалізацією продукції.
Організація перевезення вантажу клієнта	– отримання заявки на перевезення; – оформлення перевезення; – направлення заявки на перевезення; – підтвердження заявки.
Контроль перевезення	– контроль відповідності рухомого складу; – контроль своєчасного завантаження рухомого складу вантажовідправником; – контроль своєчасного розвантаження рухомого складу вантажоотримувачем.
Завершення перевезення	– передача в бухгалтерію іншими необхідних документів.
Забезпечення митного оформлення вантажів	– облік та контроль за оплатою митних платежів за видами та платіжними документами; – забезпечення митного оформлення імпорتنих/експортних вантажів.

(Складено автором)

Для виявлення зв'язків та дослідження процесу обміну інформацією між відділом логістики та іншими структурними підрозділами ТОВ «АЗБІ» розглянемо схему інформаційних потоків з урахуванням впливу на них факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2.8).

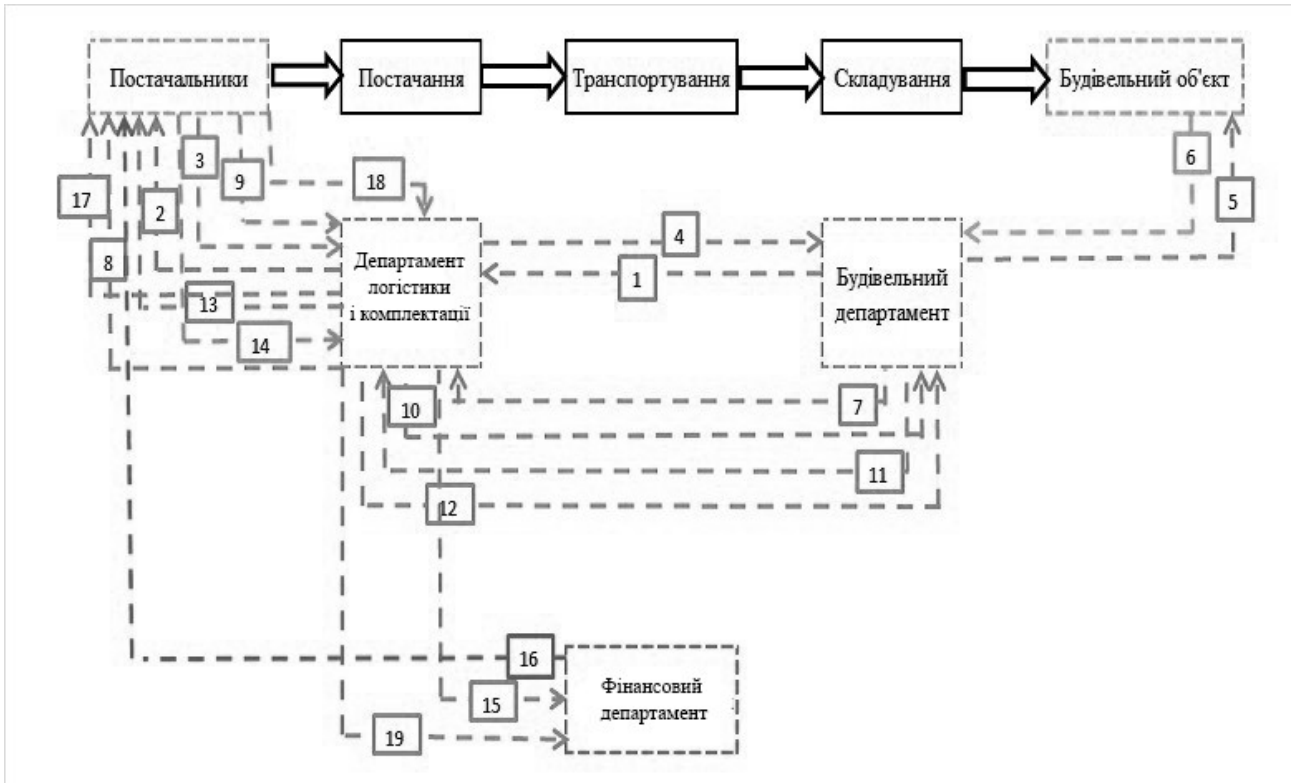


Рис. 2.8. Схема інформаційних та матеріальних потоків виконання логістичного замовлення на підприємстві ТОВ «АЗБІ»
(Складено автором)

На рис. 2.8 присутні наступні схематичні позначки:

- 1 – надання попереднього кошторису;
- 2 – запит, щодо узгодження цін постачальнику;
- 3 – узгодження цін постачальником;
- 4 – надання кошторису за узгодженими цінами;
- 5 – узгодження кошторису із замовником;
- 6 – узгодження кошторису, підписання договорів;
- 7 – формування планів закупівель на матеріали;
- 8 – запит на надання об'єктних цін;
- 9 – надання об'єктних цін постачальником;
- 10 – передавача об'єктних цін для формування плану закупівель на 1 місяць;

- 11 – складання планів закупівель на 1 місяць;
- 12 – узгодженням планів закупівель на 1 місяць;
- 13 – формування замовлення на матеріали;
- 14 – надання постачальником рахунку на оплату;
- 15 – формування логістом рахунку в 1С та доручення на відвантаження;
- 16 – оплата рахунку, надсилання платіжного доручення;
- 17 – надання доручення водієм та відвантаження зі складу постачальника;
- 18 – передавання постачальником видаткових документів водієві;
- 19 – передання видаткових документів для проведення в 1С бухгалтером.

Факторами зовнішнього середовища є постачальники, з якими підприємство ТОВ «АЗБІ» постійно співпрацює та замовник – будівельний об'єкт, на якому проводяться роботи.

Ланцюг постачання (матеріальний потік) складається із відвантаження матеріалів від постачальника – постачання – транспортування – складування (цей етап може бути виключений) – доставки на об'єкт.

Така схема виконання логістичного замовлення може бути реальною лише під час «ідеального замовлення», тобто вважається, що послідовність виконання всіх бізнес-процесів буде дотримана, як на схемі. Проте, зазвичай на підприємстві це відбувається не завжди так, часто через брак часу, робочої сили чи інформації схема є лише теоретичною.

Як бачимо, штат працівників департаменту логістики та комплектації є невеликим, однак повинен забезпечувати якісну роботу всіх основних логістичних процесів компанії. За рахунок нестачі працівників департаменту логістики в роботі ТОВ «АЗБІ» прослідковуються певні недоліки. Щоб з'ясувати причини цих недоліків недостатньо ефективної роботи департаменту логістики, необхідно провести комплексну оцінку ефективності системи управління персоналом ТОВ «АЗБІ».

2.3. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ»

Для аналізу та оцінки ефективності управління логістичним персоналом на ТОВ «АЗБІ» перш за все варто розглянути кадровий склад департаменту логістики і комплектації, його кількісні та якісні показники. Згідно штатного розпису компанії станом на 01.12.2017 р. (Додаток А) в департаменті логістики та комплектації ТОВ «АЗБІ» працює 11 працівників на відповідних посадах (табл. 2.17).

Як бачимо серед працівників департаменту логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ» переважає частка кваліфікованих робітників над управлінським персоналом, що в принципі є оптимальним для підприємства такого типу.

Таблиця 2.17.

Склад працівників департаменту логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ»,

2017 рік

№ з/п	Посада працівника	Код за КП	Кількість вакансій
1	Керівник департаменту логістики та комплектації	1231	1
2	Менеджер з логістики	1475.4	1
3	Сестра медична	3221	1
4	Старший комірник	9411	1
5	Головний механік	1222.1	1
6	Водій автотранспортних засобів	8332	3
7	Машиніст екскаватора	8111	1
8	Машиніст крана автомобільного	8332	1
9	Водій навантажувача	8334	1
РАЗОМ:			11

(Складено автором на підставі Додатку А)

Основні кількісні та якісні показники, що стосуються персоналу департаменту логістики та комплектації ТОВ «АЗБІ» представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18.

**Кількісні та якісні показники кадрового складу департаменту логістики
та комплектації ТОВ «АЗБІ»**

№ з/п	Показник	Значення
1	Кількість працівників, що мають повну вищу освіту, чол	3
2	Кількість працівників, що мають рівень професійно-технічної освіти та початковий рівень вищої освіти, чол	7
3	Середній вік 1-го працівника, років	39,7
4	Середній досвід роботи 1-го працівника, років	15,9
5	Середній стаж одного працівника в компанії, років	4,8

(Складено автором)

Згідно даних звітності компанії ТОВ «АЗБІ», 10 із 11 працівників мають повну вищу чи професійно-технічну освіту. Середній вік одного працівника сягає майже 40 років. Враховуючи той факт, що більшу частину персоналу становлять водії та машиністи, це є гарним показником, так як ці працівники мають багаторічний стаж. Середній стаж роботи одного працівника в компанії становить 4,8 років з 18-ти можливих, протягом яких існує компанія. Це також є позитивним результатом логістичної діяльності підприємства ТОВ «АЗБІ».

Розглянемо основні статті витрат на персонал ТОВ «АЗБІ» у табл. 2.19.

Серед основних витрат на персонал найбільшу частку займають фонд оплати праці, корпоративні заходи та відрахування до соціальних фондів. Проаналізуємо витрати на персонал ТОВ «АЗБІ» за досліджуваний період з 2015 по 2017 рр. (табл. 2.20).

Як бачимо (табл. 2.20), структура затрат на персонал ТОВ «АЗБІ» досить стабільна, кожен рік виділяється певний відсоток фінансових ресурсів на навчання персоналу та корпоративні заходи. В основному переважають витрати на оплату праці. Значний відсоток витрат займають витрати на корпоративні заходи в ТОВ «АЗБІ», однак при цьому збільшувались (щороку) витрати на пошук та підбір персоналу.

Таблиця 2.19.

Основні види витрат на персонал ТОВ «АЗБІ»

№ з/п	Група витрат	Складові витрат
1	Основні	Оклади штатних працівників Виплати сумісникам ЗП працівникам, що працюють за контрактом чи договором ЦПХ
2	Додаткові	Преміювання та винагороди Оплата роботи у вихідні та святкові дні Оплата щорічних основних та додаткових відпусток Витрати на навчання персоналу Витрати на спецодяг
3	Соціальні	Відрахування роботодавця на соціальне страхування Оплата лікарняних Транспортні витрати
4	Корпоративні	Витрати на корпоративні заходи Витрати на подарунки до свят і пам'ятних дат Витрати на організацію гуртків, студій, клубів Витрати на благоустрій

(Складено автором)

Таблиця 2.20.

Аналіз витрат на персонал ТОВ «АЗБІ» за 2015-2017 рр.

Категорія витрат	Значення, %		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Фонд окладів, надбавок і відпусток	48	49	51
Пошук та відбір персоналу	3	3,8	4,2
Навчання та підвищення кваліфікації	10	10,3	10,3
Корпоративні заходи	15,6	14,3	12
Охорона праці	0,4	0,6	0,5
Відрахування в соціальні фонди	23	22	22
Всього:	100	100	100

(Складено автором)

Витрати на добір персоналу включають вартість рекламних оголошень у ЗМІ, оплату рекрутингових послуг, витрати на оренду приміщень для проведення інтерв'ю і тестування та ін.

Винагорода основному управлінському персоналу представлена короткостроковими виплатами, що включають заробітну плату і щоквартальні премії, виражені у грошовій формі.

Важливою складовою кадрового аналізу підприємства є кількісний та якісний аналіз складу працівників компанії. Розглянемо, як змінювалась чисельність персоналу у департаменті логістики та комплектації ТОВ «АЗБІ» протягом останніх трьох років (табл. 2.21).

Середньооблікова чисельність логістичного персоналу ТОВ «АЗБІ» (за даними табл. 2.21) зменшилася на 21,43 % у період 2017 р. порівняно з 2016 р., особливо помітно зменшення чисельності персоналу з 2016 по 2017 рік. Більшість працівників компанії були звільнені за ст. 36, п. 1 та ст. 38 КЗпП України (за угодою сторін та власним бажанням), тому в даному випадку є необхідність розрахувати коефіцієнт плинності кадрів в цілому по компанії, щоб пересвідчитись чи стосується ця тенденція до звільнень всіх працівників.

Таблиця 2.21.

Середньооблікова чисельність працівників департаменту логістики та комплектації ТОВ «АЗБІ» за 2015-2017 рр.

Назва показника	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Середньооблікова чисельність працівників (осіб)	15	14	11	-1	-3	-6,67	-21,43

(Складено автором)

В табл. 2.22 представлено показники руху робочої сили в департаменті логістики та комплектації ТОВ «АЗБІ» за 2015-2017 рр., які є основною для визначення плинності кадрів по прийому і звільненню працівників.

Таблиця 2.22.

Динаміка руху персоналу ТОВ «АЗБІ» у 2015-2017 рр.

Назва показників	Усього штатних працівників, осіб
2015	
Прийнято	3
Вибуло з причин плинності кадрів*	3
2016	
Прийнято	2
Вибуло з причин плинності кадрів*	3
2017	
Прийнято	2
Вибуло з причин плинності кадрів*	5

* – вибуло за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді.

(Складено автором)

Проведемо аналіз та оцінювання показників руху логістичного персоналу ТОВ «АЗБІ» за 2015-2017 рр. (табл. 2.23).

Таблиця 2.23.

Показники руху персоналу ТОВ «АЗБІ» за 2015-2017 рр.

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Роки		
			2015	2016	2017
1	Коефіцієнт прийому	$K_{\text{П}} = \frac{\text{Прийняті}}{\text{СОЧ}}$	0,2	0,14	0,18
2	Коефіцієнт плинності	$K_{\text{ПЛИН}} = \frac{\text{Звільнені}_{\text{ПЛИН}}}{\text{СОЧ}}$ З _{ПЛИН} – кількість працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням	0,2	0,21	0,45
3	Коефіцієнт загального обігу робочої сили	$K_{\text{О}} = \frac{\text{Прийняті} + \text{Звільнені}}{\text{СОЧ}}$	0,4	0,36	0,64
4	Коефіцієнт заміності	$K_{\text{ЗАМ}} = \frac{\text{Прийняті}}{\text{Звільнені}}$	1	0,67	0,4
5	Коефіцієнт стабільності	$K_{\text{СТ}} = 1 - K_{\text{ЗАМ}}$	0	0,33	0,6

(Складено автором)

З табл. 2.23 видно, що коефіцієнт прийому на підприємстві ТОВ «АЗБІ» скорочувався з 0,2 до 0,14 і 0,18, що підтверджує зниження кількості прийнятого персоналу. Коефіцієнт загального обігу робочої сили характеризувався змінними тенденціями. Так у 2015 р. він становив 0,4, за період 2016 р. зменшився до 0,6, проте в 2017 р. зріс до 0,64.

Плинність кадрів перевищує нормативне значення (0,2). Тобто плинність кадрів та значна кількість звільнень працівників є однією з основних проблем ТОВ «АЗБІ», що на разі існують в системі управління персоналом. Очевидним є той факт, що таке значення плинності кадрів свідчить про негативну тенденцію для майбутнього розвитку компанії.

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

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

Причини звільнень працівників ТОВ «АЗБІ» за досліджуваний період у відсотковому відношенні наведено на діаграмі (рис. 2.9).

Як бачимо (з рис. 2.9), найчастіше звільнення відбуваються через низький рівень заробітної плати (48 %) та велику завантаженість працівників (32 %). Тобто, звільнення при таких умовах роботи в компанії є очевидним. Для того, щоб змінити ситуацію, необхідно прийняти на роботу нових працівників та підняти рівень оплати праці. Відсутність кар'єрного зростання в компанії низька, так як це підприємство малих розмірів і в організаційній структурі не передбачено значної кількості посад.

Провівши аналіз кадрової політики департаменту логістики та комплектації ТОВ «АЗБІ» варто зосередити увагу на кількох основних проблемах в системі управління логістичним персоналом:

- неконкурентоспроможний рівень оплати праці;

– неодноразова зміна керівника департаменту логістики та комплектації протягом 2017 року;

– недостатня кількість оперативного персоналу у відділі логістики та комплектації ТОВ «АЗБІ»;

– неоперативність обробки великих масивів інформації через нестачу кадрів.



(Складено автором)

Отже, аналіз стану управління фінансово-господарською діяльністю та управління персоналом підприємства ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр., у тому числі і в департаменті логістики і комплектації показав, що, незважаючи на стабільність окремих фінансових показників, спостерігається негативна тенденція до зниження доходів компанії з одночасним зростанням кількості звільнених працівників за власним бажанням, що вказує на не достатньо ефективну систему управління логістичною діяльністю в компанії.

Висновки до розділу 2

1. У другому розділі магістерської дисертації здійснено загальну діагностику фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр..

Відповідно до проведених досліджень, спостерігається нестабільність у доходах та витратах компанії. У 2015 році відбулось збільшення доходів і витрат на 5,9 % і 6,5 % відповідно, а в 2016 році спостерігається їх зменшення. Очевидним є поступове зменшення чистого прибутку компанії, крім 2016 року. За 2016 рік відбулось збільшення чистого прибутку на 226,9 тис грн, що становить 31,5 %, а в 2017 р. – його зменшення на 30,51 %.

Виявлено, що, крім фінансової нестабільності компанії, також спостерігається зменшення чисельності штатних працівників і загроза з боку впливу факторів ринкового середовища у вигляді появи нових прямих і непрямих конкурентів, а також нестабільної економічної та політичної ситуації в країні.

2. У другому розділі магістерської дисертації проведено аналіз та оцінювання стану ефективності управління персоналом департаменту логістики ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр..

За досліджуваний період середньооблікова чисельність логістичного персоналу підприємства ТОВ «АЗБІ» зменшилася на 21,43 %, у період 2015-2017 рр., особливо помітно зменшення чисельності персоналу з 2016 по 2017 рік. Більшість працівників компанії були звільнені за ст. 36, п.1 та ст. 38 КЗпП України (за угодою сторін та власним бажанням), тому, в даному випадку, плинність кадрів перевищує нормативне значення (0,2). Тобто плинність кадрів та значна кількість звільнень працівників є однією з основних проблем ТОВ «АЗБІ», що на разі існують в системі управління персоналом, в цілому на підприємстві, та в департаменті логістики і комплектації, зокрема. Очевидним є той факт, що таке значення плинності кадрів свідчить про негативну тенденцію для майбутнього розвитку компанії.

Серед основних причин частих звільнень працівників слід виділити наступні: низький рівень заробітної плати (48 %) та велика завантаженість працівника (32 %). Тобто, звільнення при таких умовах роботи є очевидним. Для того, щоб змінити ситуацію, необхідно прийняти на роботу нових працівників та підняти рівень оплати праці. Відсутність кар'єрного зростання в компанії низька, так як це підприємство малих розмірів і в організаційній структурі не передбачено значної кількості посад.

3. У представленій магістерській дисертації виявлено проблеми управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ»:

- неконкурентоспроможний рівень оплати праці;
- неодноразова зміна керівника департаменту логістики та комплектації протягом 2017 року та недостатня кількість оперативного персоналу у відділі логістики та комплектації;
- неоперативність обробки великих масивів інформації через нестачу кадрів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОМУ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АЗБІ»

3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства

У попередньому розділі представленої магістерської дисертації було проаналізовано основні кадрові показники департаменту логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ» за останні роки (2014-2017 рр.). Для того, щоб розробити рекомендації щодо усунення існуючих недоліків, варто зосередити увагу на основних проблемах компанії в сфері управління логістичним персоналом.

На основі проведеного дослідження системи управління персоналом в департаменті логістики і комплектації було виявлено, що система працює неефективно, а у роботі департаменту є значні недоліки.

Серед основних причин нестабільності кадрового складу компанії ТОВ «АЗБІ» можна виділити наступні (табл. 3.1):

Таблиця 3.1.

Основні кадрові проблеми в департаменті логістики ТОВ «АЗБІ»

№ з/п	Проблема
1	Неконкурентоспроможний рівень оплати праці
2	Неодноразова зміна керівника департаменту протягом 2017 року
3	Логістична інформація для обробки не завжди є своєчасно, точною, повною та придатною
4	Недостатня кількість оперативного персоналу у відділі логістики
5	Неоперативність обробки великих масивів інформації через нестачу кадрів
6	Висока плинність кадрів
7	Через низьку заробітну плату неможливість найняти висококваліфікованих спеціалістів.

(Складено автором)

Для вирішення існуючих проблем пропонуються такі напрями удосконалення системи управління персоналом в логістичному контролінгу підприємства ТОВ «АЗБІ»:

1) удосконалення процесів пошуку та підбору персоналу (або співпраця з кадровими агенствами);

2) реорганізація організаційної структури (розширення департаменту, найм нових спеціалістів);

3) запровадження нового методу оцінювання ефективності управління фінансово-господарської діяльності та управління персоналом на підприємстві – метод OKR.

Разом ці заходи повинні вплинути на показник плинності кадрів, тобто зменшити кількість вивільнених працівників, скоротити час на виконання основних логістичних процесів та підвищити ефективність роботи працівників департаменту логістики та комплектації.

Для того, щоб вирішити цю проблему необхідно вдосконалити такі процеси управління персоналом, як пошук та добір працівників у компанію. Адже саме на стадії найму необхідно визначити цілі працівника, його мотивацію в даній роботі та зацікавленість в подальшому розвитку в обраній компанії.

Враховуючи основні причини розірвання трудових договорів між найманими працівниками і ТОВ «АЗБІ», наведені у другому розділі магістерської дисертації, можна зробити висновок, що найбільше на звільнення працівників впливає велика завантаженість у роботі, постійні перепрацювання та низький рівень заробітної платні.

Очевидно, що за таких умов праці знайти висококваліфікованих спеціалістів із сфери логістики не просто, однак завданням менеджера з персоналу є оптимальний підбір нових кадрів, що максимально задовольняють вимоги до потенційних працівників за будь-яких умов.

Тому в цьому випадку є необхідним одночасне налагодження як кадрових, так і логістичних процесів, для максимально можливого підвищення ефективності роботи компанії.

Розглянемо проблеми в системі управління персоналом в департаменті логістики та комплектації та способи їх вирішення у схемі на рис. 3.1:



Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення системи управління персоналом в логістичному контролінгу ТОВ «АЗБІ»

(Розроблено автором)

Першим напрямом вдосконалення системи управління персоналом в логістичному контролінгу ТОВ «АЗБІ» є безпосередньо підвищення ефективності роботи працівників департаменту логістики і комплектації. Цей напрямок може бути забезпечений за умови зміни організаційної структури департаменту, а саме найм нових спеціалістів, розширення кадрового складу. Також буде доцільним розділити

робочі обов'язки між менеджерами за основними напрямками логістики: транспортна, складська та закупівля матеріалів.

Другим напрямом вдосконалення системи управління персоналом в логістичному контролінгу ТОВ «АЗБІ» є підвищення ефективності основних кадрових процесів. Цей напрямок включає в себе вдосконалення такого кадрового процесу як пошук, підбір і найм нових спеціалістів. Є кілька варіантів вирішення цієї задачі:

- заміна менеджера з персоналу ТОВ «АЗБІ»;
- навчання менеджера з персоналу (за власний рахунок чи при частковій оплаті компанії (70/30 чи 50/50, залежно від вартості та терміну навчання);
- співпраця з рекрутинговими агенствами.

Підвищення ефективності логістичної діяльності компанії в свою чергу вимагає створення відповідного механізму, за яким будуть здійснюватися всі логістичні процеси.

Згідно аналізу логістичної та кадрової діяльності, проведеного у другому розділі представленої магістерської дисертації, підвищення ефективності роботи працівників служби логістики значною мірою залежить від створення, впровадження та підтримки системи її комплексного забезпечення. Тобто, необхідним механізмом для виконання поставленого завдання може стати реорганізація забезпечувальних підсистем організаційного, кадрового, правового, фінансово-економічного та техніко-економічного забезпечення підприємства.

Це ще раз доводить важливість комплексного підходу до вирішення поставлених завдань. Вдосконалюючи роботу служби логістики ТОВ «АЗБІ», покращується робота і інших структурних підрозділів, як і компанії в цілому.

Відповідно до комплексного підходу вирішення поставлених завдань, вдосконалення роботи служби логістики вимагає одночасних змін і підтримки з боку інших забезпечувальних систем. Це зумовлено тим, що для виконання будь-якого

завдання на підприємстві, з'являється необхідність в матеріальних, технічних, кадрових та інформаційних ресурсах.

Рух інформаційних потоків на ТОВ «АЗБІ» відбувається під впливом наступних видів забезпечення оптимальної діяльності підприємства: інформаційне, організаційне, наукове, правове, кадрове. При цьому, рух матеріальних потоків відбувається під впливом техніко-економічного забезпечення; рух фінансових потоків відбувається під впливом фінансово-економічного забезпечення.

Розглянемо схему розподілу вищезгаданих видів забезпечення логістичної діяльності на рис. 3.2:



Рис. 3.2. Розподіл видів забезпечення логістичної діяльності ТОВ «АЗБІ»
(Складено автором)

Основними функціональними підсистемами на підприємстві є закупівельна, транспортна, складська логістика.

Одним з видів забезпечення логістичної діяльності на підприємстві є, насамперед, організаційне забезпечення, під яким розуміємо проведення заходів організаційного характеру щодо інтеграція дій всіх учасників логістичних ланцюгів; організація впровадження логістичних технологій, раціональна розстановка управлінських кадрів, доповнення логістичної структури оперативними працівниками.

Відповідно до проведеного аналізу вище було встановлено, що ТОВ «АЗБІ» потребує чіткого плану дій для підвищення ефективності системи управління персоналом в логістичному контролінгу.

Найбільшою проблемою є високий показник плинності кадрів компанії та недостатня кількість оперативного персоналу департаменту логістики і комплектації, що призводить до постійних затримок у роботі та скарг, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Через нестачу інформації про окремі кадрові та логістичні процеси ТОВ «АЗБІ» було проведено аналіз не всіх із запропонованих у першому розділі показників.

Як відомо, з плинністю кадрів часто пов'язаний такий показник як «абсентеїзм персоналу». У сфері трудових відносин між роботодавцем та найманим працівником це поняття означає відсутність працівника на робочому місці без поважних на це причин. При цьому дні відсутності працівника не можуть бути зараховані до щорічних чи додаткових відпусток, відряджень і днів, коли працівник втратив тимчасову працездатність.

Враховуючи високий рівень плинності кадрів у ТОВ «АЗБІ» варто порівняти його з рівнем абсентеїзму. Часта відсутність працівника на робочому місці може свідчити про низький рівень його соціальної відповідальності. До того ж, зазвичай рівень абсентеїзму у жінок вищий, ніж у чоловіків, що пов'язують із значними сімейними обов'язками жінок.

Зрозуміло, що через абсентеїзм компанії несуть значні фінансові втрати. В нашому випадку буде доцільним розрахувати рівень абсентеїзму за рік в ТОВ «АЗБІ» за формулою 3.1.

Рівень абсентеїзму у 2017 році у ТОВ «АЗБІ» становить [51]:

$$A = \frac{Dn}{N \times D} \times 100 \% \quad (3.1),$$

де A – рівень абсентеїзму;

Dn – середня кількість невиходів працівників на роботу без поважних причин;

D – кількість робочих днів в році;

N – середня кількість працівників.

За статистичними даними, наведеними у другому розділі магістерської дисертації, середня кількість працівників у департаменті логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ» у 2017 році становить 11 осіб, кількість робочих днів у році – 248 днів, сумарна кількість днів невиходу на роботу працівників департаменту логістики і комплектації – 165 днів.

Відповідно до даних, рівень абсентеїзму дорівнює:

$$A = \frac{165}{11 \times 248} \times 100 \% = 0,06 \text{ або } 6 \%$$

Тобто в середньому на рік витрачається 6 % робочого часу кожного працівника департаменту логістики і комплектації, не враховуючи щорічні основні та додаткові відпустки, святкові та неробочі дні.

Тому, для того, щоб виправити складну ситуацію в системі управління персоналом в департаменті логістики та комплектації ТОВ «АЗБІ» і підвищити ефективність роботи працівників, доцільно: оптимізувати організаційну структуру

департаменту, найняти нових спеціалістів, зменшити навантаженість менеджера з логістики та керівника департаменту, а також підвищити рівень оплати праці.

Для вирішення цих проблем, пропонується наступний перелік етапів впровадження комплексних заходів щодо удосконалення системи управління персоналом в логістичному контролінгу підприємства (рис. 3.3):

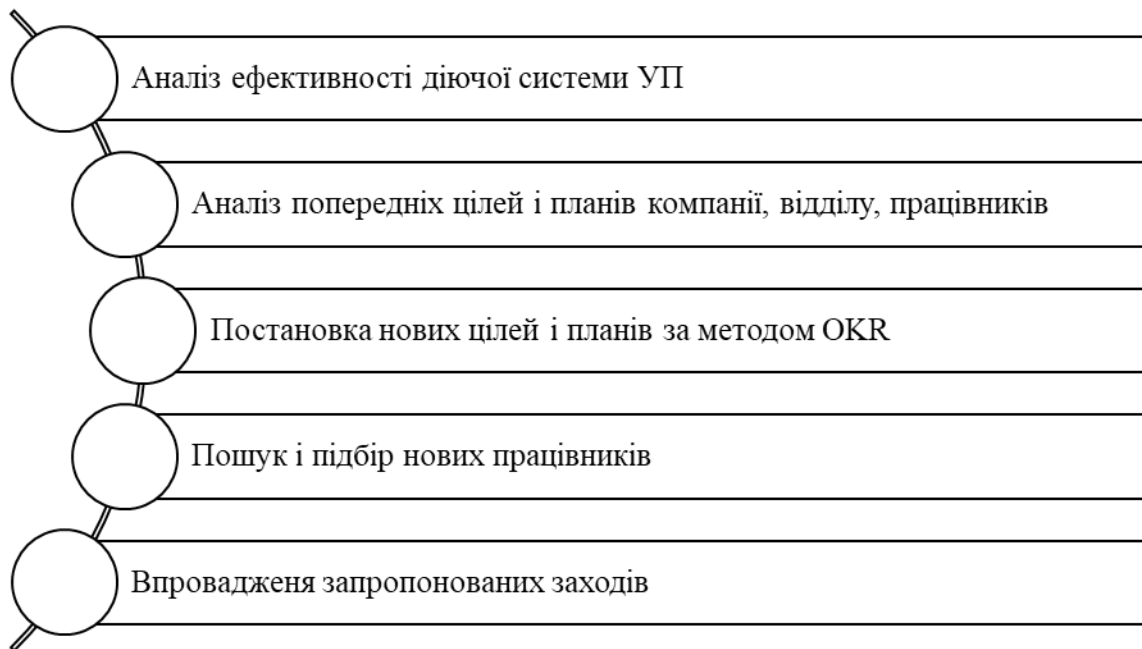


Рис. 3.3. Етапи впровадження системи удосконалення процесів управління персоналом на підприємстві ТОВ «АЗБІ»
(Складено автором)

Фахівці з управління персоналом зазвичай виконують такі завдання з професійного добору:

- організаційне і документаційне забезпечення;
- розроблення загальних правил, методів і процедур;
- розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо;

- пошук кандидатів на вакантну посаду;
- збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо;
- організація і проведення інтерв'ю з кандидатами;
- організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів.

Таким чином, необхідно налагодити роботу всіх складових процесів управління персоналом в компанії для створення ефективної системи управління фінансово-господарською та логістичною діяльністю в компанії, зокрема департаменту логістики і комплектації.

Розглянемо ці потреби на рис. 3.4:

Рис. 3.4. Схема удосконалення системи управління персоналом для
ТОВ «АЗБІ»

(Складено автором)

Для досягнення головних цілей в системі управління персоналом компанії варто зосередитись на трьох основних складових:

- 1) стабілізація робочої сили;
- 2) навчання персоналу;
- 3) розвиток кадрового потенціалу.

Дотримання цих основних напрямів допоможе підвищити ефективність управління персоналом на підприємстві, зокрема, і в логістичному контролінгу підприємства.

Таким чином, вирішення існуючих проблем на підприємстві потребує комплексного підходу. При цьому, постає необхідність у технічному, фінансово-економічному, організаційному, кадровому, правовому та фінансовому забезпеченні ефективного управління фінансово-господарською та логістичною діяльністю в компанії і, безпосередньо, управління персоналом.

3.2. Рекомендації щодо усунення недоліків в системі управління персоналом ТОВ «АЗБІ»

Згідно проведеного дослідження системи управління персоналом в департаменті логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ», було виявлено, що система працює неефективно, а у роботі департаменту є значні недоліки.

Однією з проблем, виявлених при проведенні аналізу у другому розділі магістерської дисертації, є недоліки в процесах пошуку, добору і найму нових спеціалістів. У свою чергу, це призводить до інших кадрових проблем, що виникають у роботі департаменту логістики і комплектації.

Через неефективний процес добору нових працівників виникла така проблема, як часта зміна керівника департаменту логістики і комплектації, що в свою чергу негативно впливає на загальні результати роботи всіх працівників сфери логістики.

Очевидним є той факт, що добір працівників має свою специфіку в кожній організації, однак це не заважає виділити основні його етапи, яких служба персоналу повинна дотримуватись у більшості випадків. Ця схема пошуку і добору працівників

може бути універсальною для всіх компанії і, в нашому випадку, вона теж є актуальною.

Розглянемо послідовність та основні етапи добору працівників, яких повинна дотримуватися служба управління персоналом на підприємстві (рис. 3.5):

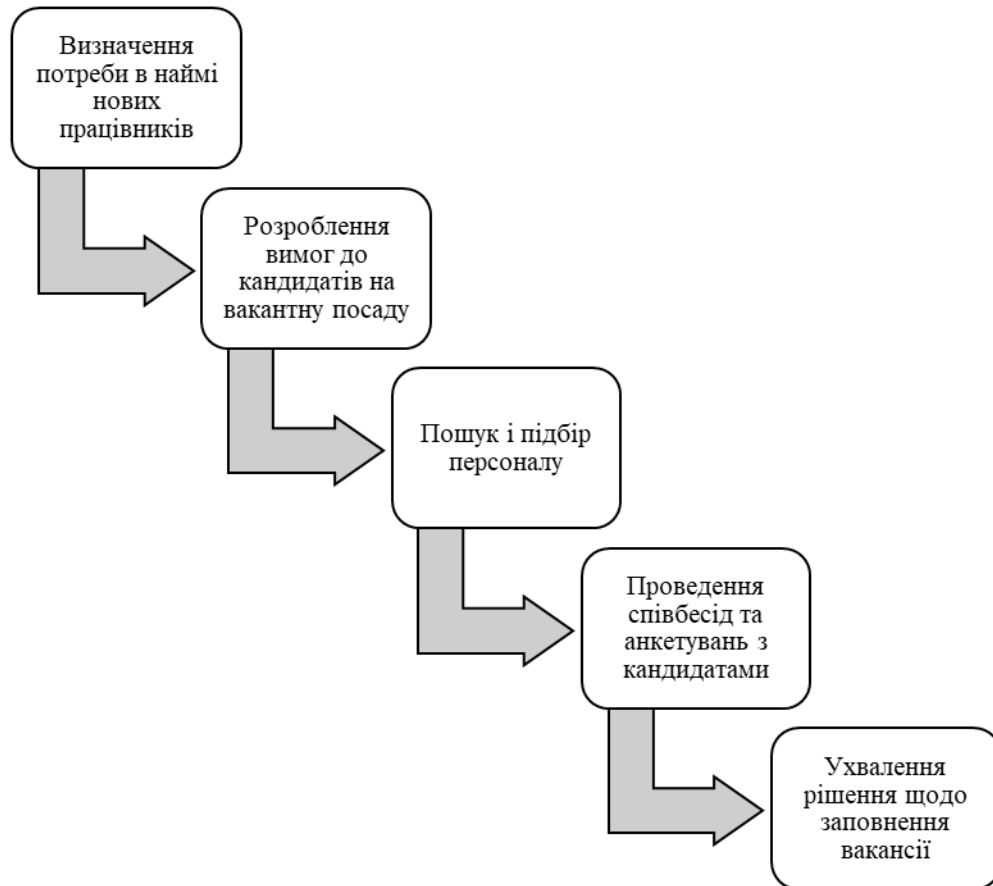


Рис. 3.5. Етапи пошуку та підбору нових працівників для ТОВ «АЗБІ»
(Складено автором)

На ТОВ «АЗБІ» питання щодо добору нових працівників вирішує генеральний директор, лінійні керівники та менеджер з персоналу, що працює за контрактом, тобто ця вакансія не є штатною. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом залишає за собою генеральний директор.

Для того, щоб поліпшити процес пошуку нових спеціалістів, варто застосовувати всі можливі джерела пошуку кандидатів, як внутрішні (в середині компанії), так і зовнішні (за її межами).

Особливо слід звернути увагу на такі способи пошуку кандидатів:

1. Кадрові агенства. Враховуючи кадрову ситуацію, що склалася у департаменті логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ» та в компанії в цілому співпраця з кадровими агенствами може виявитися більш доцільною, ніж постійний менеджер з персоналу, що працює на умовах аутсорсингу. Такі компанії самостійно ведуть пошук кандидатів за встановленими замовником вимогами.

2. Біржі праці, центри зайнятості. Цей вид пошуку персоналу не є популярним на сьогоднішній день. Однак, варто пам'ятати, що в такому разі компанія не витрачає кошти на пошук і підбір персоналу. Кандидати відповідних спеціальностей направляються до компаній, що мають потребу в таких трудових ресурсах. Недолік цього методу полягає в обмеженій кількості потенційних працівників, так як відомо, що далеко не всі безробітні звертаються до служб і центрів зайнятості.

3. Рекомендації. Найстаріший і водночас досить ефективний спосіб пошуку потрібних спеціалістів. За статистикою, компанії, чисельність працівників в яких не перевищує 50 осіб, можуть заповнювати ваканті посади на 40 % через рекомендації та знайомства співробітників компанії. В цьому випадку менеджеру з персоналу варто ретельніше перевіряти професійні здібності потенційного працівника.

Що ж стосується інших популярних методів підбору персоналу, наприклад, таких як співпраця із ВНЗ, то тут є свої особливості. Цей метод більше підходить для великих корпорацій, так як мають різноманітні програми стажувань та практик для студентів та випускників ВНЗ. У цій ситуації компанія може заощадити на оплаті праці юним спеціалістам, але як показує практика, на довго такі працівники в компанії не затримуються. Для них, в першу чергу, важливий досвід, то ж коли вони його отримують, мають намір знайти кращу і більш оплачувану роботу. Якщо компанія не може запропонувати кар'єрний розвиток своїм юним працівникам, варто замислитись, чи буде взагалі тоді доцільно наймати юних спеціалістів.

Компанія «АЗБІ» часто використовувала цей метод для закриття вільних вакансій у відділах, зокрема і в департаменті логістики і комплектації, однак

протягом останніх років більшість цих спеціалістів вирішили змінити місце роботи, що в свою чергу вплинуло на показник плинності кадрів. Водночас, участь компанії у ярмарках вакансій та співпраця з ВНЗ надають можливість отримати амбітних та енергійних працівників, які можуть по-новому оцінити бізнес-процеси в середині компанії.

В попередньому розділі дипломної роботи було визначено, що однією із основних проблем департаменту логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ» є його нерациональна організація. Для її оптимізації пропонується введення нових посад та часткова реорганізація існуючих.

Для оптимізації служби логістики ТОВ «АЗБІ», пропонується запровадити 2 додаткові посади «менеджер логістики».

Таким чином, можна буде звільнити керівника відділу від додаткових операційних навантажень та делегувати повноваження по функціональним обов'язкам між менеджерами з логістики.

Кожен менеджер з логістики буде відповідати за свою функціональну область. Функції менеджерів будуть розподілені за видами логістичної діяльності та враховуючи будівельну специфіку підприємства наступним чином:

- менеджер логістики закупівель;
- менеджер транспортної логістики;
- менеджер зі складської логістики.

Посада менеджера з логістики відділом буде, по суті, передавальною ланкою у роботі із департаментом будівництва. Його основними функціональними обов'язками буде співпраця із постачальниками та підрядниками щодо ціноутворення на матеріали, послуги перевезення та оренду спецтехніки та обробка і передання відповідної інформації до проектно-кошторисного відділу.

Також для покращення роботи департаменту логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ» буде доцільним запровадити новий метод постановки цілей та

оцінювання ефективності управління персоналом і ФГД на підприємстві – метод OKR.

Як було зазначено у першому розділі представленої магістерської дисертації ключова особливість методу OKR полягає в тому, що цілі повинні бути принципово недосяжні. Якщо цілі досягнуті на 100 %, вони вважаються недостатньо амбітно поставленими, і в плануванні на наступний період потрібно це врахувати. Оптимальним буде виконання 60-75 % результатів з кожної мети.

Якщо спочатку цей метод використовувався лише у таких великих корпораціях як Google, Intel та Oracle, то зараз він набирає все більшої популярності серед компаній з невеликим штатом працівників й навіть серед команд, що працюють над проектами. Це доволі новий метод (OKR), який існує на противагу вже давно відомому і використовуваному методу KPI.

У такому разі постановкою цілей можуть займатися як керівники компанії, так і персонал, що виконуватиме поставлені задачі. Постановка цілей «знизу» – це ще одна особливість методу OKR.

Використання методу OKR допомагає донести загальну ціль компанії, до кінцевого працівника, котрий, на перший погляд, виконує роботу, що не пов'язана на пряму із принесенням коштів в компанію. Наприклад, водій автотранспортних засобів не приносить на пряму дохід компанії, в якій він працює, однак зменшення витрат, пов'язаних із виконанням його посадових обов'язків може частково вплинути на загальні логістичні витрати компанії, а ті в свою чергу – на витрати всієї компанії.

Метод OKR варто використовувати одночасно на трьох рівнях:

- в компанії;
- в департаменті, відділі чи в проектній команді;
- окремо у працівника.

Однак, слід пам'ятати, що всі цілі повинні збігатися з єдиною місією та метою компанії, не суперечити один одному.

Відповідно до цього, цілі слід поділяти за проміжками часу:

- цілі на рік;
- цілі на квартал;
- цілі на місяць.

Важливим є той факт, що рівень виконання планів ніяк не впливає на розмір оплати працівників. Тобто невиконання поставлених цілей не може бути відображено у заробній платі працівника, так само як і перевиконання. Вважається, що даний метод постановки цілей варто застосувати при повній довірі працівникам. Зрозуміло також, що рівень заробітної плати за цих умов не може бути низьким.

Отже, при правильному застосуванні методу OKR департамент логістики і комплектації зможе отримати наступні вимоги:

- поліпшення комунікацій між працівниками департаменту та з іншими відділами за рахунок прозорості і зрозумілості всіх процесів;
- послідовність прийняття рішення на всіх рівнях компанії (від керівника до виконавця);
- опір на зрозумілі критерії (метрики) виконання роботи, що є об'єктивною оцінкою діяльності працівника чи відділу;
- направленість всіх працівників департаменту на основну ціль компанії.

Метод OKR тільки набуває своєї популярності як за кордоном, так і в Україні. Найсміливіші компанії вже діляться своїм досвідом впровадження системи OKR і першими результатами. Можливо за кілька років цей метод складе конкуренцію вже звичному KPI.

У нашому випадку ТОВ «АЗБІ» потребує кардинальних змін в системі управління персоналом і постановки цілей, так як показує статистика, ситуація з кадрами кожного року стає все гіршою.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів

Як було зазначено в попередньому розділі для оптимізації роботи персоналу департаменту логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ» необхідно найняти двох нових працівників, а саме менеджерів з логістики і розділити між ними основні сфери виконання бізнес-процесів: закупівельна логістика, транспортна та робота з проектно-кошторисною документацією.

Для впровадження зазначених заходів із оптимізації організаційної та кадрової забезпечувальних підсистем логістичної діяльності підприємства, необхідним є також розрахунок витрат, щодо застосування відповідних заходів на підприємстві, який проводитиметься за наступною формулою [52]:

$$B = B_{on} + B_{соц} \quad (3.2),$$

де B_{on} – витрати на оплату праці найманого персоналу;

$B_{соц}$ – витрати на соціальне страхування;

Розрахуємо витрати на оплату праці (планові) [53]:

$$B_{on} = 3\Pi_n * K_n * T \quad (3.3),$$

де $3\Pi_n$ – заробітна плата одного працівника за 1 місяць,

K_n – кількість працівників;

T – період роботи (1 рік).

$$B_{on} = 3,3 * 2 * 12 = 79,2 \text{ (тис.грн./рік)}$$

Витрати на соціальне страхування становитимуть [52]:

$$B_{соц} = B_{on} * 22\% \quad (3.4),$$

де відрахування на соціальне страхування взято на рівні 22 %.

$$B_{\text{соц}} = 79,2 * 0,22 = 17,42 \text{ (тис грн)}$$

Отже, сукупні витрати на введення 2 нових посад в департамент логістики та комплектації з окладом згідно штатного розпису ТОВ «АЗБІ» та їх навчання за 1-й рік (2018 р.) становитимуть:

$$B = 79,2 + 17,42 = 96,62 \text{ (тис грн)}$$

Навчання нових працівників буде здійснюватись в робочий час попередньо прийнятими працівниками департаменту логістики та комплектації, а саме менеджером з логістики та керівником департаменту ТОВ «АЗБІ», тому в цьому випадку витрати на навчання персоналу не враховуються.

З метою обґрунтування доцільності проведеної реорганізації управління логістичною діяльністю ТОВ «АЗБІ», проведемо оцінку запланованих витрат та доходів. Для того, щоб розширити штат департаменту логістики і комплектації та найняти двох нових менеджерів з логістики, буде здійснено такі витрати (табл. 3.2):

Таблиця 3.2.

Витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю в компанії та оптимізації організаційного й кадрового забезпечення департаменту логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ» на 2018 р.

Витрати	Сума, тис грн/рік
Витрати на заробітну плату	79,2
Витрати на соціальні заходи	17,42
РАЗОМ:	96,62

(Складено автором)

Крім розширення штату компанії ТОВ «АЗБІ», пропонується також підвищити ефективність роботи працівників відділу. Для цього доцільно застосувати метод ОКР.

Розглянемо які результати може принести застосування методу OKR на прикладі основних показників діяльності менеджерів з логістики. Для цього ми використаємо значення показників основних логістичних процесів ТОВ «АЗБІ» за 2017 рік та прогнозовані значення для кожного з цих показників.

Очікувані результати від запровадження методу OKR представлено у табл. 3.3:

Таблиця 3.3.

Очікувані результати від впровадження методики OKR

№ з/п	Показник	Значення 2017 р.	Прогнозоване значення на 2018 р.
1	Кількість часу на прийняття оптимального рішення щодо вибору постачальника на довгостроковий термін, днів	3-7	1-4
2	Середній час поставки матеріалів до будмайданчику, год	6,5	4,2
3	Кількість «Ідеальних» відвантажень (без пошкоджень, нестачі, браку, затримки), %	82%	97%
4	Середній час прийому відвантаження від постачальника, год	2,1	1,3
5	Час простою транспорту, год на день	1,1	0,6
6	Час на проведення повної інвентаризації складу, дні	2	1
7	Витрати на зберігання товарів, тис грн	1365,60	800,00
8	Наявність скарг від споживачів та працівників, кількість/місяць	5	1

(Складено автором)

Кількісні показники з табл. 3.3 показують наскільки можна оптимізувати логістичні процеси департаменту, застосовуючи методику OKR.

Очікується зменшити кількість часу на прийняття рішення щодо вибору постачальника майже в 2 рази, зменшити кількість скарг від працівників та споживачів в 5 разів, а також в 2 рази скоротити час на проведення повної інвентаризації складу ТОВ «АЗБІ».

Прогнозовані значення основних показників логістичної діяльності компанії можна отримати двома способами:

1. Звернутися за послугою до консалтингових фірм, котрі володіють статистичною інформацією про ринок України і світові тенденції. Враховуючи їхній досвід роботи з іншими компаніями, рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів будуть базуватись на вже перевірених методах. В цьому випадку для ТОВ «АЗБІ» буде запропоноване готове вирішення актуальних проблем.

2. Дослідити значення цих показників у лідерів ринку: безпосереднім зверненням або шляхом залучення інших зацікавлених сторін. Наприклад, обрати для бенчмаркінгу компанію, що є лідером ринку програмного забезпечення та користується послугами програмного забезпечення для управління підприємством – компанії SAP. Здійснити прямий візит до офісу даної компанії або ж залучити до цього процесу офіційних дистриб'юторів SAP та одночасно оцінити шляхи і якість його імплементації, основні труднощі та реальні дані.

Така стратегія застосовується практично до усіх напрямів діяльності підприємства, будучи надзвичайно точним емпіричним інструментом для оптимізації бізнес-процесів.

У середньому прогнозується, що запропоновані заходи зменшать обсяг собівартості реалізованої продукції на 1,2 – 2 % за рахунок кращого моніторингу цін, меншій кількості помилок при роботі, більш плідній роботі із постачальниками та підрядниками та зменшення інших операційних витрат на 1 – 1,5 % за рахунок підвищення ефективності роботи департаменту логістики та комплектації та зниження втрат від знецінення запасів; нестач і втрат від псування цінностей; штрафів.

Зазначимо, що нормування праці працівників логістичних підрозділів (логістичних центрів, логістичної компанії) базується на таких ключових показниках ефективності управління персоналом в підсистемі логістики підприємства або логістичної компанії (які формують підсистему показників логістичного та фінансового контролінгу), як: тривалість трудових логістичних процесів, трудомісткість продукції, продуктивність праці, чисельність працівників, індекс

задоволеності роботою персоналу логістичного підрозділу (логістичних центрів, логістичної компанії), показник лояльності персоналу, середній стаж безперервної роботи персоналу, коефіцієнт конкурентоспроможності заробітної плати, окупність інвестицій у розвиток персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, показники корпоративної соціальної відповідальності та інші показники [54].

Фінансові результати від оптимізації організаційного та кадрового забезпечення логістичної діяльності підприємства ТОВ «АЗБІ» наведені у табл. 3.4.

Отже, від запровадження заходів за незмінної величини чистого доходу від реалізації послуг, собівартість продукції зменшиться на 1,4%, інші операційні витрати – на 1,36 %. З урахуванням даного проекту підприємство отримає чистий прибуток у розмірі 1043,35 тис грн, тобто він зросте на 385,24 тис грн, що відповідає 58,54 %.

Таблиця 3.4.

Фінансові результати від оптимізації організаційної та кадрової підсистем логістики ТОВ «АЗБІ»

Стаття	2017 р.	Проект на 2018 р.	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	41 436,40	40856,62	-579,78	-1,40
Інші операційні витрати	6 270,80	6201,31	-69,49	-1,11
Разом витрати	47 707,20	47057,93	-649,27	-1,36
Фінансовий результат до оподаткування	803,10	1272,37	469,27	58,43
Податок на прибуток	145,00	229,03	84,03	57,95
Чистий прибуток (збиток)	658,10	1043,34	385,24	58,54

(Складено автором)

При прийнятті рішення щодо впровадження проекту, важливо також врахувати такий показник як рентабельність. В нашому випадку ми розрахуємо рентабельність продажу за формулою [55]:

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість}} \cdot 100 \% \quad (3.5)$$

Використавши значення чистого прибутку підприємства і собівартості реалізованої продукції, робіт, послуг з табл. 3.4, отримуємо:

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{1043,34}{40856,62} \cdot 100 \% = 2,6 \%$$

Рентабельність продукції дорівнює 2,6 %. Це означає, що кожна затрачена гривня на створення продукції чи надання послуг приносить 0,026 грн.

Як випливає з формули, рівень рентабельності продажів прямо пропорційний обсягу виробленої продукції (про що свідчить величина прибутку) та обернено пропорційний вартості використаних основних виробничих фондів й оборотних засобів. Відповідно до цього, рентабельність є інтегральним показником ефективності роботи підприємства.

Логістичний контролінг також вимагає створення центрів відповідальності на підприємстві, що надасть можливість контролювати використання ресурсів з метою своєчасного виконання поточних і стратегічних завдань підприємства, а також топ-менеджменту оперативно приймати управлінські рішення [56].

Також для ефективної побудови організаційної структури підприємства, створення штатного розпису, посадових інструкцій варто опиратися на класифікатор професій та довідник кваліфікаційних характеристик [57, 58].

Реалізація ідеї логістичного контролінгу може бути багатоваріантною і залежить від концептуального вирішення моніторингу відхилень показників та прийняття коригуючих рішень [59].

Важливим є постійне проведення кадрової оцінки працівників компанії. Кадрова оцінка не повинна становити загрози для персоналу, вона має бути запорукою стабільності і передумовою успішного розвитку фірми. Як в найближчій перспективі, так і у віддаленому майбутньому [60].

Окрім економічної ефективності, доцільним також є наведення управлінських переваг, які отримує підприємство після впровадження запропонованих заходів.

Розглянемо управлінські переваги у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Управлінські переваги від реалізації запропонованих заходів

Напрями вдосконалення	Заходи вдосконалення	Управлінські переваги
Підвищення ефективності служби логістики	1. Зміна організаційної структури відділу логістики 2. Запровадження нового методу планування – OKR	1. Оптимально встановлені взаємозв'язки і розподілені функції між працівниками відділу логістики, що дозволить керівнику ефективно управляти департаментом. 2. Керівник департаменту зможе більше часу приділяти управлінській роботі. 3. Зменшення навантаженості на керівника і менеджера з логістики, що тим самим зменшить бажання покинути компанію через велику кількість перепрацювань.
Вдосконалення кадрових процесів	Вдосконалення процесів пошуку та підбору персоналу	1. Можливість працювати з кращими спеціалістами. 2. Висока продуктивність праці за умови, що робота підходить працівнику (теорія Херберга).

(Складено автором)

Для підвищення ефективності роботи логістичного персоналу, необхідно забезпечити працюючих працівників належними умовами праці для їх подальшого використання їх професійного досвіду в компанії. Адже найм додаткових працівників вимагає наставництва з боку працюючих. Враховуючи таку високу плинність кадрів ТОВ «АЗБІ» просто не може дозволити собі допустити звільнення працюючого керівника департаменту та менеджера з логістики.

Отже, для вирішення основних проблем системи управління персоналом в логістичному контролінгу ТОВ «АЗБІ» необхідно удосконалити процес підбору працівників в компанію чи повністю передати ці функції до компаній, що спеціалізуються на підборі персоналу. Компанія потребує нових спеціалістів сфери логістики, зокрема менеджерів з логістики, що, в свою чергу, буде одним із рішень

проблемної ситуації в компанії. Також рекомендується застосування методу планування OKR на противагу KPI.

Висновки до розділу 3

1. У третьому розділі представленої магістерської дисертації економічно обґрунтовано напрями удосконалення фінансово-господарської діяльності, логістичної діяльності, контролінгової діяльності та системи управління персоналом ТОВ «АЗБІ», оцінено ефективність реалізації запропонованих заходів.

Через неефективний процес добору нових працівників на підприємстві ТОВ «АЗБІ» виникла така проблема, як часта зміна керівника департаменту логістики і комплектації, що в свою чергу негативно впливає на загальні результати роботи всіх працівників сфери логістики.

Для досягнення головних цілей в системі управління персоналом компанії ТОВ «АЗБІ» варто зосередитись на трьох основних складових:

- стабілізація робочої сили;
- навчання персоналу;
- розвиток кадрового потенціалу.

2. У третьому розділі представленої магістерської дисертації також розроблено критеріальні підходи до оптимізації процесів управління персоналом на підприємстві ТОВ «АЗБІ».

Щоб оптимізувати роботу служби логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ», пропонується запровадити 2 додаткові посади «менеджер логістики». Таким чином, можна буде звільнити керівника відділу від додаткових операційних навантажень та делегувати повноваження по функціональним обов'язкам між менеджерами з логістики.

При правильному застосуванні методу OKR департамент логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ» зможе отримати наступні переваги:

- поліпшення комунікацій між працівниками департаменту та з іншими відділами за рахунок прозорості і зрозумілості всіх процесів;

– послідовність прийняття рішення на всіх рівнях компанії (від керівника до виконавця);

– опір на зрозумілі критерії (метрики) виконання роботи, що є об'єктивною оцінкою діяльності працівника чи відділу;

– направленість всіх працівників департаменту на основну ціль компанії.

3. У третьому розділі представленої магістерської дисертації також було економічно обгрунтовано та спрогнозовано наслідки впровадження запропонованих заходів що підвищення ефективності управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства ТОВ «АЗБІ».

Від запровадження заходів за незмінної величини чистого доходу від реалізації послуг, очікується, що собівартість продукції, робіт та послуг ТОВ «АЗБІ» зменшиться на 1,36 %, інші операційні витрати – на 0,8 %. Витрати на реалізацію проекту становлять 48,92 тис грн. З урахуванням реалізації запропонованих заходів підприємство ТОВ «АЗБІ» отримає чистий прибуток (за прогнозом на 2018 р.) у розмірі 1127,86 тис грн, тобто він зросте на 407,66 тис грн, що відповідає 56,6 %.

ВИСНОВКИ

1. У першому розділі магістерської дисертації було розкрито питання сутності, закономірностей та основних концепцій управління персоналом в умовах розвитку логістичного контролінгу на підприємстві.

Досліджено, що управління персоналом – це важливе соціально-економічне явище, яке на практиці виявляється у формі провідної функції управління організацією. Це системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації.

Серед основних закономірностей управління персоналом на підприємстві визначені наступні: 1) закономірність синергії, яка виражається в прирості енергії організації, що перевищує силу індивідуальних зусиль членів організації; 2) закономірність інформованості і впорядкованості полягає в тому, що будь-яка

соціальна система управління може існувати тільки за умови інформаційного забезпечення; 3) закономірність розвитку – полягає в тому, що соціальна система управління здатна до розвитку, тобто організація змінюється в часі; 4) закономірність композиції, що відображає прагнення організації до об'єднання.

Було розглянуто наступні концепції управління персоналом в організації: класична концепція; концепція адміністративного управління; концепція бюрократичної організації; концепція «людських відносин»; концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук; концепція ситуаційного підходу; концепція системного підходу; концепція інституціонального підходу; сучасна концепція: теорія людського капіталу; теорія стратегічного управління персоналом; компетентісно-орієнтований підхід.

Також було розкрито поняття системи логістичного контролінгу підприємства, його функціональну структуру, принципи побудови та розвитку.

Логістичний контролінг – це насамперед управління витратами, найбільш важливими для підприємства (планування логістичних витрат; контроль логістичних витрат), коригування логістичних рішень, ланцюговий обрахунок вартості логістичних робіт (за місцем виникнення або за продукцією). Функціонування логістичного контролінгу підприємства традиційно пов'язане зі збором інформації, її обробленням, аналізом та формуванням висновків та рекомендацій. Функціональними сферами логістичного управління на підприємстві є: 1) оптимізація фізичного переміщення матеріалів; 2) поліпшення інформаційних процесів; 3) зберігання оптимальних матеріальних запасів; 4) синхронізація інфраструктури логістичних процесів; 5) управління загальними логістичними витратами.

Було розглянуто методичні положення щодо оцінювання ефективності управління персоналом в системі логістичного контролінгу. Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом на підприємстві, є коефіцієнт плинності кадрів. Цей показник відображає динаміку руху

персоналу організації і також виступає в ролі побічного впливу на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом.

Одним з дієвих методик постановки цілей є метод OKR (Objectives and Key Results). Метод OKR – це порівняно агресивна техніка мети й планування. Спочатку метод використовувався для постановки квартальних цілей, однак сьогодні більшість компаній використовують його і для річного планування. Суть в тому, що для кожної заданої мети повинен існувати ряд вимірюваних результатів (метрик), які б показували, наскільки досягнута мета.

2. У другому розділі магістерської дисертації здійснено загальну діагностику фінансово-господарської та логістичної діяльності ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр., систему управління персоналом компанії.

Відповідно до проведених досліджень, спостерігається нестабільність у доходах та витратах компанії. У 2015 році відбулось збільшення доходів і витрат на 5,9 % і 6,5 % відповідно, а в 2016 році їх зниження. Очевидним є поступове зменшення чистого прибутку компанії, крім 2016 року. За 2016 рік відбулось збільшення чистого прибутку на 226,9 тис грн, що становить 31,5 %, а в 2017 – зменшення на 30,51 %.

Виявлено, що, крім фінансової нестабільності компанії, також спостерігається зменшення чисельності штатних працівників і загроза з боку ринкового середовища у вигляді появи нових прямих і непрямих конкурентів, а також нестабільної економічної та політичної ситуації в країні.

Також було проведено оцінку ефективності управління персоналом департаменту логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ». За досліджуваний період середньооблікова чисельність логістичного персоналу зменшилася на 21,43 %, у період 2015-2017 рр., особливо помітно зменшення чисельності персоналу з 2016 по 2017 рр. Більшість працівників компанії були звільнені за ст. 36, п. 1 та ст. 38 КЗпП України (за угодою сторін та власним бажанням), тому в даному випадку розраховано коефіцієнт плинності кадрів в цілому по компанії. Визначено, що

плинність кадрів перевищує нормативне значення (0,2). Тобто плинність кадрів та значна кількість звільнень працівників є однією з основних проблем, що наразі існують в системі управління персоналом. Очевидним є той факт, що таке значення плинності кадрів свідчить про негативну тенденцію для майбутнього компанії.

Серед основних причин частих звільнень працівників слід виділити наступні: низький рівень заробітної плати (48 %) та велика завантаженість працівників (32 %). Тобто, звільнення при таких умовах роботи є очевидним. Для того, щоб змінити ситуацію, доцільно прийняти на роботу нових працівників та підняти рівень оплати праці. Відсутність кар'єрного зростання в компанії низька, так як це підприємство малих розмірів і в організаційній структурі не передбачено значної кількості посад.

У другому розділі магістерської дисертації ідентифіковано проблеми управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ», якими є: неконкурентоспроможний рівень оплати праці; неодноразова зміна керівника департаменту протягом 2017 року; недостатня кількість оперативного персоналу у відділі логістики; неоперативність обробки великих масивів інформації через нестачу кадрів.

3. У третьому розділі магістерської дисертації економічно обґрунтовано напрями удосконалення управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ», оцінено ефективність реалізації запропонованих заходів.

Через неефективний процес добору нових працівників виникла така проблема, як часта зміна керівника департаменту логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ», що в свою чергу негативно впливає на загальні результати роботи всіх працівників сфери логістики. Для досягнення головних цілей в системі управління персоналом компанії ТОВ «АЗБІ» доцільно зосередитись на трьох основних складових: стабілізація робочої сили; навчання персоналу; розвиток кадрового потенціалу.

У третьому розділі магістерської дисертації розроблено та представлено критеріальні підходи до оптимізації процесів управління персоналом в системі логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ». З метою оптимізуваці роботи служби

логістики та логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ», пропонується запровадити 2 додаткові посади «менеджер логістики». Таким чином, можна буде звільнити керівника відділу від додаткових операційних навантажень та делегувати повноваження по функціональним обов'язкам між менеджерами з логістики.

При правильному застосуванні методу OKR департамент логістики і комплектації ТОВ «АЗБІ» зможе отримати наступні переваги: поліпшення комунікацій між працівниками департаменту та з іншими відділами за рахунок прозорості та зрозумілості всіх процесів працівникаи підприємства; послідовність прийняття рішення на всіх рівнях компанії (від керівника до виконавця); опір на зрозумілі критерії (метрики) виконання роботи, що є об'єктивною оцінкою діяльності працівника чи відділу; направленість всіх працівників департаменту логістики і комплектації підприємства на основну ціль компанії.

У третьому розділі магістерської дисертації також було оцінено та спрогнозовано наслідки реалізації запропонованих заходів.

Від запровадження заходів за незмінної величини чистого доходу від реалізації послуг, собівартість їх реалізації зменшиться на 1,36 %, інші операційні витрати – на 0,8 %. Витрати на реалізацію становлять 48,92 тис. грн. З урахуванням реалізації запропонованих заходів підприємство отримає чистий прибуток у розмірі 1127,86 тис. грн (прогноз його зростання на 407,66 тис. грн порівняно з 2017 р., що відповідає 56,6 %). Окрім очікуваного економічного ефекту, ТОВ «АЗБІ» отримає додаткові управлінські переваги після реалізації запропонованих заходів, адже деякі показники неможливо виміряти кількісно, так як вони впливають на якість наданих послуг компанією і, зокрема, підвищення ефективності діяльності в середині департаменту логістики і комплектації та логістичного контролінгу ТОВ «АЗБІ».

За проектними показниками ефективності можна стверджувати, що проект є доцільним і може бути прийнятним до реалізації ТОВ «АЗБІ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тюріна Н. М., Гой, І. В., Бабій. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
2. Форд Генрі. Моє життя та робота / Пер. з англійської Уляни Джаман. Київ : Наш Формат, 2015. 384 с.
3. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Литвинюк, А. А. Управление персоналом : учебник для бакалавров Москва : Издательство Юрайт, 2013. 434 с.
5. Бутенко І. А. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. Вісник економічної науки. Одеса, 2013. № 2. С. 20-25. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/89184/5-Butenko.pdf?sequence=1>.
6. Юськів Н., Прохоровська С. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“. Тернопіль, 2016. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_N-The_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf.
7. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. 736 с.
8. Шегда А. В., Розумний В. П. Менеджмент : навч. посіб. Київ.: Знання, 2002. 583 с.
9. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. 78 с. URL: http://elkniga.info/book_203.html.
10. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. Москва : Юристъ, 2001. 496 с.

11. Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала : учебник. Москва : Инфра-М, 2009. 896 с.
12. Максимова М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Київ, 2015. № 2 (13). С. 39-47.
13. Радецька Л. П. Удосконалення управління логістичними витратами у системі стратегічного управлінського обліку. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 5. Т. 3. С. 243–246.
14. Поліщук Н. В. Логістика і контролінг як інтегровані функції менеджменту. Львів : Львівська політехніка, 2000. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9910/1/61.pdf>.
15. Манн Р., Майер Є. Контролінг для начинающих. Система управления прибылью: монография, пер. с нем. Жукова Ю. Г. под ред. и с предисл. д-ра экон. наук Ивашкевича В. Б.; 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Финансы и статистика, 2004. 304 с.
16. Ніколаєнко А. В. Контролінг логістичних систем. URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73853.doc.htm.
17. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 227 с.
18. Бурцев И. В. Оценка эффективности информационно-логистической системы управления предприятием. Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2010. С. 52.
19. Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент : практикум. Львів: Мін-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка", 2014. 189 с.
20. Петров А. Н. Стратегический менеджмент . СПб.: Питер, 2005. 496 с. (Серия «Учебник для вузов»). С. 442-444.
21. Патора Р., Русановська О. VBA У ФОРМУВАННІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНТРОЛІНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ. Львів : Національний університет «Львівська

політехніка», 2015. URL:
http://sophus.at.ua/publ/2015_04_29_lviv/sekcija_section_2_2015_04_29/vba_u_formuvanni_logistichnoji_kontrolingovoji_informaciji/91-1-0-1323.

22. Балог Л. В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2015. № 8. С. 312-315. URL : <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/64.pdf>.

23. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Київ : Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/57-l/4067-logistichne-upravlinnya.html>.

24. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Основи менеджменту інформаційних систем: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 176 с.

25. Чернописька Н. В. Організаційно-методичні аспекти формування логістичних інформаційних систем. Львів : Державний університет «Львівська політехніка», С. 248-250. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/9301/1/49.pdf>.

26. Мазеін С. В., Попов О. В. Системи внутрішньовиробничої логістики. Єкатеринбург, 2006. 271 с.

27. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

28. Заборська Н. К., Жуковська Л. Е. Основи логістики: навчальний посібник. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_201_33535647.pdf.

29. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія / Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 290 с.

30. Логістичні інформаційні системи: принципи організації інформації. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14579/>.

31. Короткий курс лекцій з дисципліни «Логістика» URL: https://studme.com.ua/1680102814345/logistika/kontrolling_logistike_upravlenii_tseyam_i_postavok.htm.

32. Сергеев В. И., Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н. Логистика : учеб. Москва : Эксмо, 2011. 994 с.

33. Логістичні інформаційні системи URL: <http://readbookz.net/book/24/1147.html>.

34. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2015. 492 с. URL: http://stud.com.ua/26153/menedzhment/upravlinnya_personalom.

35. Кучук Ю. В., Романець І. В., Гончаренко Т. В. Управління ефективністю персоналу у фармацевтичному бізнесі. Вінницький національний технічний університет. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11242/924.pdf?sequence=3>.

36. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления : основы управления персоналом. Москва : Дело, 1993. 288 с.

37. Система управления эффективностью персонала : Методическое пособие Консалтинговой группы ВІ ТО ВЕ. Санкт-Петербург, 2012. URL: http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie_effektivnostiyu_personala.indd.pdf.

38. Оцінка ефективності системи управління персоналом. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629>.

39. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/ProblemsOfExtremeAndCrisisPsychology/vol7/014.pdf>

40. Коноваленко, В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт, 2014. 477 с.

41. [Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю.](#) Управление персоналом : Учеб.пособие для вузов. СПб : Изд-во Смольн. ун-та, 2000. 399 с.

42. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 560 с. URL: http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya_efektivnistyu_rezultativnistyu_menedzhmentu_organizatsiyi.

43. Ляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : «Ліра-К», 2010. 476 с. URL: http://pidruchniki.com/16850303/ekonomika/produktivnist_efektivnist_pratsi.

44. Метод OKR: планирование с недостижимыми целями URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/metod-okr>.

45. Целеполагание с помощью OKR. URL: <https://medium.com/@robingop/%D1%86%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81-%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%89%D1%8C%D1%8E-okr-7934ac3d7303>.

46. Офіційний сайт компанії АЗБІ. URL : <http://www.azbi.ua>.

47. Слав`юк Р. А. Фінанси підприємств : підручник. Київ. : УБС НБУ : Знання, 2010. - 550 с. URL: http://pidruchniki.com/19650323/finans/otsinka_ymovirnosti_bankrutstva_pidstavi_dlya_porushennya_spravi_pro_bankrutstvo.

48. Financial analysis online. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. URL : <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>.

49. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с. UR : <http://www.ebk.net.ua/Book/OsnlogKalchenko/3.1.htm>.

50. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посібник. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с. URL:

http://pidruchniki.com/16400116/menedzhment/upravlinnya_plinnistyu_kadriv_pidpriyemstvi.

51. Божик М. А. Менеджмент персоналу. URL: http://lubbook.org/book_322_glava_58_Absente%D1%97zm,jjogo_prichini_.html.

52. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни] Київ : Київський національний економічний ун-т, 2000. 122 с.

53. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

54. Савицька О. М., Марчук С. В. Особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. Збірник наукових праць “Сучасні підходи до управління підприємством”, 2017. №2. С. 324-334. URL : <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/view/6353>.

55. Сучасна економіка. URL : <http://library.if.ua/book/64/4661.html>.

56. Савицька О.М., Марчук С. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством : Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф. Київ, 2017.

57. Класифікатор професій ДК 003:2010 (ЧИННИЙ) станом на 26.10.2016.

58. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://jobs.ua/ukr/dkhp/>.

59. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. URL: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2015-1/6.pdf>.

60. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. Київ, 2013. № 1 (21). С. 39.

ШТАТНИЙ РОЗПИС**ТОВ"АЗБІ"****(введений з 01.12.2017 р.)**

№ п/п	Департамент	Відділ	Посада	Код по класифікатору професій	Кількість одиниць
1	2	3	4	5	6
1.	Адміністрації		Генеральний директор	1210.1	1
			Заступник генерального директора	1210.1	1
2.	Фінансовий	Бухгалтерія	Бухгалтер	2411.2	2
3.	Логістики та комплектації	Матеріально-технічного постачання	Керівник департаменту логістики і комплектації	1231	1
			Менеджер з логістики	1475.4	1
			Старший комірник	9411	1
		Головного механіка	Механік	3115	1
			Водій автотранспортних засобів	8322	3
			Машиніст екскаватора	8111	1
			Машиніст крана автомобільного	8332	1
			Водій навантажувача	8334	1
4.	Охорони праці і техніки безпеки		Заступник директора з охорони праці	1229.1	1
5.	Будівництва	Управління проектами	Начальник відділу управління проектами	1235	1
			Керівник проектів та програм у сфері виробництва	1238	1
		Проектно-кошторисний	Начальник відділу	1221.2	1
			Інженер з проектно-кошторисної роботи	2142.2	1
		Виробничо-технічний відділ	Інженер виробничо-технічного відділу	2149.2	1
			Молодший архітектор	2141.2	0,5
		Виробничо-будівельний	Головний інженер	1223.1	1
			Головний енергетик	1222.1	1
			Енергетик	3113	1
			Виконавець робіт	1223.2	1,5
	Всього:				26

ДОДАТОК Б

Баланс суб'єкта малого підприємництва ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр.

Стаття	Код рядка	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
АКТИВИ		8 130,20	11 368,80	6 335,70	16 370,60
Необоротні активи	1095	1 430,6	1 236,5	899,1	659,8
Основні засоби	1010	1430,6	1236,5	899,1	659,8
- первісна вартість	1011	4618,3	5032,3	5019,9	5648,6
- знос	1012	3187,7	3795,8	4120,8	4988,8
Оборотні активи	1195	6 699,6	10 132,3	5 436,6	15 710,8
Запаси	1100	2353,4	1634,4	1680,0	3484,8
- у т. ч. готова продукція	1103	2,0	2,0	267,2	281,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	1125	499,4	385,8	239,1	260,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,3	12,0	-	11,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2738,6	4975,3	1640,1	8655,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	520,2	1274,4	769,7	267,5
Витрати майбутніх періодів	1170	23,1	20,7	36,0	69,1
Інші оборотні активи	1190	580,7	1829,7	1071,7	2961,6
ПАСИВИ		8 153,30	14 633,60	11 706,30	29 795,00
Власний капітал	1495	2 191,9	1 632,4	2 685,3	6 712,2
Зареєстрований капітал	1400	200,0	200,0	200,0	200,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1991,9	1832,4	2885,3	6912,2
Поточні зобов'язання	1695	5 961,4	13 001,2	9 021,0	23 082,8
Поточна кредиторська заборгованість:					
- товари, роботи, послуги	1615	1838,9	1372,6	2388,3	3872,4
- розрахунки з бюджетом	1620	196,6	148,8	27,0	248,9
у т.ч. податок на прибуток	1621	-	-	1,1	42,6
Розрахунками з оплати праці	1630	98,9	43,4	-	14,1
Інші поточні зобов'язання	1690	3779,9	11416,4	6605,7	18947,4

ДОДАТОК В

Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «АЗБІ» за 2014-2017 рр.

(Звіт про фінансові результати, форма № 2-м)

№ з/п	Стаття	Код рядка	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 815,1	40 940,5	39 467,3	48 118,5
2	Інші операційні доходи	2120	137,7	323,8	239,5	39,8
3	Інші доходи	2240	-	-	-	-
4	Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	38 952,8	41 264,3	39 706,8	48 510,3
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31 731,7	35 013,3	33 702,5	41 436,4
6	Інші операційні витрати	2180	6 138,1	5 323,9	4 848,2	6 270,8
7	Інші витрати	2270	-	-	-	-
8	Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	37 869,8	40 337,2	38550,7	47 707,2
7	Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	1 083,0	927,1	1 156,1	803,1
8	Податок на прибуток	2300	212,9	206,9	209,0	145,0
9	Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	870,1	720,2	947,1	658,1