МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Підвищення ефективності системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Increasing the Effectiveness of the HR Management System for Logistic Activities of BALFOR LLC

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0733-л
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньої програми Логістика
А.О. Демченко

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент Павлюк Т.С._____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Демченку Артуру Олександровичу

1. Тема роботи Підвищення ефективності системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ»
керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи наукові праці з питань логістики, методів управління підприємствами, зокрема управління системою кадрового забезпечення, законодавство України, ресурси мережі Internet, статистичні матеріали ТОВ «БАЛФОРТ».
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та сутність кадрового забезпечення в логістичних компаніях; 1.2 Основні функції та задачі управління персоналом у логістиці; 1.3 Сучасні тенденції та підходи до управління кадровими ресурсами в логістичній діяльності; 2 Розділ – Аналіз системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика

підприємства; 2.2 Аналіз ефективності кадрового забезпечення логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ»; 3 Розділ – Шляхи підвищення ефективності системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства; 3.2 Моделювання оптимізованої системи управління кадровими ресурсами у логістичній діяльності ТОВ «БАЛФОРТ».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.09.2024 р.	25.09.2024 р.
2	Шишкін В.О, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	27.10.2024 р.	27.10.2024 р.
3	Шишкін В.О, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2024 р.	16.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 25.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент _____ А.О. Демченко
(підпис)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 78 с., 3 рис., 4 табл., 60 джерел.

Об’єктом дослідження є система управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ».

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» на основі аналізу сучасних тенденцій у сфері логістики та управління персоналом.

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, математичної статистики і логістики.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в необхідності дослідження та вдосконалення системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності сучасного підприємства.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління кадрами в рамках логістичного підходу. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано систему кадрового забезпечення логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» та запропоновані заходи щодо підвищення її ефективності.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути впроваджені на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності управління кадровими ресурсами та покращенню його логістичної діяльності.

КАДРОВА ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 78 pp., 3 fig., 4 tab., 60 sources.

The object of the study is the human resources management system for the logistics activities of «BALFORT» LLC.

The purpose of the work is to develop recommendations for improving the efficiency of the HR management system for logistics activities of BALFORT LLC based on the analysis of modern trends in the field of logistics and personnel management.

Research methods – observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, coordination and formalization, mathematical statistics and logistics.

The relevance of the subject of the qualification work lies in the need to research and improve the management system of personnel support of the logistics activities of a modern enterprise.

During the work, the theoretical foundations of personnel management within the framework of the logistic approach were considered. On the basis of theoretical material, the personnel support system of logistics activities of «BALFORT» LLC was analyzed and measures to increase its efficiency were proposed.

The results obtained in the qualification work can be implemented at the enterprise, which will help increase the efficiency of human resources management and improve its logistics activities.

PERSONNEL LOGISTICS, LOGISTICS APPROACH, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL SUPPLY SYSTEM

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю.

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України.

HR – Управління людськими ресурсами (від англ. Human Resources).

WMS – Система управління складом (від англ. Warehouse Management System).

TMS – Транспортна система управління (від англ. Transport Management System).

КПЕ – Ключові показники ефективності.

ERP – Система планування ресурсів підприємства (від англ. Enterprise Resource Planning).

IT – Інформаційні технології.

ROE – Рентабельність власного капіталу (від англ. Return on Equity).

ROI – Рентабельність інвестицій (від англ. Return on Investment).

ФОП – Фонд оплати праці.

GDP – Валовий внутрішній продукт (від англ. Gross Domestic Product).

R&D – Дослідження та розвиток (від англ. Research and Development).

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….…….…… 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ……..…..... 15

1.1 Поняття та сутність кадрового забезпечення в логістичних компаніях ……..…….....…..... 15

1.2 Основні функції та задачі управління персоналом у логістиці ….. 23

1.3 Сучасні тенденції та підходи до управління кадровими ресурсами в логістичній діяльності ……..……..…….. 28

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЛФОРТ» …..... 35

2.1 Загальна характеристика підприємства …….……...… 35

2.2 Аналіз ефективності кадрового забезпечення логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» ……...…….……...….. 53

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЛФОРТ» .....… 59

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства ..……..……...……..…..…. 59

3.2 Моделювання оптимізованої системи управління кадровими ресурсами у логістичній діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» …....….. 65

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..…...……..…….... 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..…...…...…… 73

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства стикаються з необхідністю забезпечення ефективного управління своїми ресурсами, серед яких кадрові ресурси відіграють ключову роль. Кадрове забезпечення підприємства є основою для досягнення його стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. У цьому контексті особливого значення набуває система управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження полягає в необхідності дослідження та вдосконалення системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності сучасного підприємства. Оптимізація цієї системи дозволить підвищити ефективність роботи підприємства, зменшити витрати, пов'язані з управлінням персоналом, та сприяти сталому розвитку компанії в умовах зростаючої конкуренції на ринку логістичних послуг.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» на основі аналізу сучасних тенденцій у сфері логістики та управління персоналом.

Для досягнення мети в роботі передбачається вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності підприємства;

- проаналізувати поточний стан системи управління кадрами в ТОВ «БАЛФОРТ»;

- визначити основні проблеми та шляхи їх вирішення;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ».

Предметом дослідження є процеси та механізми управління кадровими ресурсами в рамках логістичної діяльності компанії.

Практичне значення роботи полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності управління кадровими ресурсами та покращенню логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ».

Тема управління кадровим забезпеченням є однією з ключових у сучасній теорії управління, зокрема в контексті логістичної діяльності підприємств. У науковій літературі широко висвітлені різні аспекти цієї проблематики, що дозволяє здійснити комплексний аналіз і розробку ефективних підходів до управління персоналом у логістичних компаніях.

У сфері управління кадровим забезпеченням, зокрема у контексті логістичної діяльності підприємств, працювало багато українських та зарубіжних вчених, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики цієї галузі.

Серед вітчизняних вчених, які проводили наукові дослідження за тематикою роботи необхідно виділити, в першу чергу, наступних:

- В. Д. Пономаренко – досліджував питання управління персоналом та організаційний розвиток підприємств. Його роботи торкаються підвищення ефективності управління людськими ресурсами, зокрема в умовах змін у ринковому середовищі;

- І. А. Костюк – зосереджувався на проблемах адаптації та розвитку персоналу, а також на питаннях мотивації кадрів у сучасних умовах функціонування підприємств;

- О. О. Ястремський – спеціалізується на питаннях стратегічного управління персоналом і логістичною діяльністю підприємств, а також на розробці методів оптимізації управління кадрами;

- М. І. Скібінський – його дослідження включають аналіз ефективності кадрової політики в логістичних компаніях та розробку рекомендацій щодо покращення системи управління персоналом;

- В. М. Гриньова – зосереджувалася на проблемах управління персоналом в умовах кризи, а також на питаннях розвитку компетенцій працівників у логістичному секторі.

Зарубіжні вчені, які досліджували питання управління кадрами в контексті логістичної діяльності підприємства:

- Гері Десслер (Gary Dessler) – відомий фахівець у галузі управління персоналом, автор численних підручників, що охоплюють широкий спектр питань, пов’язаних із підбором, навчанням, розвитком та мотивацією кадрів;

- Джон Коттер (John P. Kotter) – експерт у сфері лідерства та організаційних змін, його праці є важливими для розуміння управління персоналом у контексті трансформацій підприємств, включаючи логістичні компанії;

- Майкл Армстронг (Michael Armstrong) – автор багатьох робіт у сфері стратегічного управління людськими ресурсами, які є цінними для розробки кадрових стратегій у логістичному секторі;

- Пітер Друкер (Peter Drucker) – класик управлінської науки, який заклав основи сучасного підходу до управління кадрами, зокрема у сфері управління знаннями та ефективністю працівників;

- Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) – його дослідження організаційних структур і ролі менеджменту є корисними для розуміння специфіки управління персоналом у логістичних організаціях.

Ці вчені, як українські, так і зарубіжні, внесли значний вклад у розвиток теорії та практики управління персоналом і логістичною діяльністю, їхні роботи є важливими для розуміння і вдосконалення системи кадрового забезпечення на підприємствах, таких як ТОВ «БАЛФОРТ».

В цілому, науковці приділяють значну увагу питанням кадрового менеджменту, включаючи процеси планування, підбору, адаптації, мотивації

та розвитку персоналу. Зокрема, досліджено взаємозв'язок між ефективним управлінням персоналом та продуктивністю підприємства, а також вплив кадрових рішень на конкурентоспроможність компанії на ринку.

Щодо логістичної діяльності, наукові дослідження сфокусовані на ролі кадрів у забезпеченні безперебійної роботи логістичних процесів, оптимізації ланцюгів поставок, підвищенні якості обслуговування клієнтів та зниженні витрат. Важливим аспектом є також управління компетенціями працівників, що дозволяє адаптуватися до змін у ринковому середовищі та впроваджувати нові технології в логістичну діяльність.

Проте, незважаючи на широкий спектр наукових робіт, присвячених управлінню персоналом у логістичних компаніях, залишається ряд невирішених питань. Зокрема, існує потреба в поглибленому дослідженні специфіки кадрового забезпечення саме у контексті українських підприємств, таких як ТОВ «БАЛФОРТ». Особливої уваги потребують проблеми, пов'язані з адаптацією зарубіжного досвіду до місцевих умов, а також розробка індивідуальних підходів до управління персоналом у малих та середніх підприємствах логістичного сектору.

Таким чином, тема кваліфікаційного дослідження є актуальною та має наукову новизну, оскільки дозволяє не лише узагальнити наявні теоретичні напрацювання, але й розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності управління кадровим забезпеченням у конкретному підприємстві – ТОВ «БАЛФОРТ».

Методика роботи включає в себе сукупність наукових підходів та методів, які використовуються для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань. У процесі підготовки даного кваліфікаційного дослідження застосовані наступні методи:

1. Теоретичні методи дослідження:

- Аналіз і синтез – для вивчення наукової літератури, нормативних документів, а також існуючих теоретичних підходів до управління кадровим

забезпеченням і логістичною діяльністю підприємств. Цей метод дозволить виділити ключові аспекти, пов'язані з ефективністю управління персоналом.

- Індукція та дедукція – для формування загальних висновків на основі окремих фактів і зворотного процесу – перевірки гіпотез на основі конкретних випадків.

- Порівняльний аналіз – для порівняння різних підходів до управління персоналом та логістикою на українських і зарубіжних підприємствах.

2. Емпіричні методи дослідження:

- Спостереження – для збору даних про процеси управління кадровими ресурсами в ТОВ «БАЛФОРТ». Це дозволить ідентифікувати поточні проблеми та недоліки в системі управління.

- Опитування та анкетування – для збору інформації від працівників і керівників підприємства щодо їхнього бачення проблем у сфері кадрового забезпечення та шляхів їх вирішення. Це допоможе отримати якісні і кількісні дані для аналізу.

- Експертне опитування – для залучення думок фахівців у сфері управління персоналом і логістики, що дозволить отримати професійні оцінки та рекомендації.

3. Методи аналізу даних:

- SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у системі управління кадровими ресурсами ТОВ «БАЛФОРТ». Це дозволить визначити напрямки для покращення.

- Факторний аналіз – для визначення впливу різних факторів на ефективність управління кадрами в логістичній діяльності компанії.

- Метод порівняння – для аналізу кадрових політик і практик, які використовуються в ТОВ «БАЛФОРТ» та інших аналогічних компаніях, як в Україні, так і за кордоном.

4. Прогнозування та моделювання:

- Прогнозування – для визначення можливих тенденцій розвитку кадрової політики підприємства в контексті змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

- Моделювання – для створення оптимізованої моделі управління кадровими ресурсами, яка буде враховувати специфіку логістичної діяльності підприємства.

5. Практичні методи:

- Розробка рекомендацій – на основі отриманих даних і результатів аналізу будуть розроблені конкретні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровим забезпеченням ТОВ «БАЛФОРТ».

Застосована методика дозволила здійснити всебічне дослідження теми та досягти поставлених цілей роботи.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ТОВ «БАЛФОРТ» для підвищення ефективності системи управління кадровим забезпеченням. Зокрема, практичні результати дозволять:

1. Оптимізувати кадрову політику підприємства, забезпечивши більш раціональний підбір, розподіл та розвиток персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці.

2. Покращити мотиваційні механізми, що дозволить зменшити плинність кадрів, підвищити задоволеність працівників умовами праці та, відповідно, зберегти висококваліфікованих фахівців у компанії.

3. Удосконалити процеси навчання та розвитку персоналу, що дасть можливість підвищити кваліфікацію працівників, адаптувати їх до нових технологій та підвищити загальну ефективність логістичних операцій.

4. Підвищити якість управлінських рішень на основі детального аналізу кадрової політики та виявлення основних проблемних зон у логістичній діяльності.

5. Зменшити витрати, пов'язані з управлінням персоналом, завдяки впровадженню більш ефективних підходів до управління кадрами, що включає раціональне використання людських ресурсів та автоматизацію певних процесів

6. Підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку логістичних послуг за рахунок покращення якості роботи та підвищення ефективності виконання логістичних функцій.

Таким чином, результати дослідження не лише покращать роботу ТОВ «БАЛФОРТ», але й можуть бути корисними для інших компаній у сфері логістики, які прагнуть вдосконалити свої системи управління кадровими ресурсами.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на підприємстві ТОВ «БАЛФОРТ».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Поняття та сутність кадрового забезпечення в логістичних компаніях

Кадрове забезпечення в логістичних компаніях – це комплекс заходів, спрямованих на підбір, навчання, розвиток і утримання персоналу, який здатний ефективно виконувати завдання, пов'язані з управлінням логістичними процесами. Це важливий елемент загальної системи управління підприємством, що забезпечує наявність необхідних людських ресурсів для досягнення цілей організації.

Логістична діяльність включає широкий спектр операцій, таких як транспортування, складування, управління запасами, організація ланцюгів постачання тощо. Відповідно, для ефективного виконання цих функцій потрібен кваліфікований персонал, здатний забезпечити безперебійність і оптимізацію логістичних процесів.

Основні аспекти кадрового забезпечення в логістичних компаніях включають:

1. Планування потреби в кадрах: це процес визначення кількості та якості працівників, необхідних для виконання логістичних функцій. Включає прогнозування майбутніх потреб у кадрах, виходячи з планів розвитку компанії та змін у зовнішньому середовищі.

2. Підбір та найм персоналу: логістичні компанії потребують фахівців із специфічними знаннями та навичками, такими як управління ланцюгами постачання, логістичний аналіз, транспортна логістика тощо. Підбір персоналу включає не лише пошук кандидатів, але й оцінку їхньої відповідності вимогам роботи та корпоративній культурі компанії.

3. Адаптація нових працівників: важливий етап, який включає введення нових співробітників у роботу, знайомство з процесами компанії та її стандартами. Правильна адаптація допомагає швидше інтегрувати нових працівників у робочий процес і знизити плинність кадрів.

4. Навчання та розвиток персоналу: оскільки логістична сфера постійно змінюється під впливом нових технологій і вимог ринку, постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу є критично важливими. Це дозволяє працівникам бути в курсі сучасних тенденцій і забезпечувати високий рівень ефективності роботи.

5. Мотивація та утримання працівників: ефективна система мотивації (матеріальної та нематеріальної) є ключовим фактором утримання кваліфікованих кадрів. Це може включати конкурентоспроможну заробітну плату, бонуси, можливості для кар'єрного зростання, визнання досягнень та комфортні умови праці.

6. Оцінка ефективності працівників: постійний моніторинг і оцінка діяльності персоналу дозволяють виявити сильні та слабкі сторони працівників, коригувати їхню діяльність, планувати кар'єрний розвиток та вдосконалювати систему управління кадрами.

7. Організаційна культура: Важливим аспектом кадрового забезпечення є створення сприятливої корпоративної культури, яка сприяє співпраці, інноваціям та лояльності працівників. Це включає чітко визначені цінності, правила поведінки та принципи взаємодії всередині команди.

Отже, кадрове забезпечення в логістичних компаніях є системним процесом, який охоплює всі етапи роботи з персоналом – від планування потреби в кадрах до розвитку та утримання працівників. Ефективне кадрове забезпечення є запорукою успіху логістичної діяльності, оскільки забезпечує безперебійну роботу всіх ланок логістичного ланцюга та сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

На думку вітчизняних дослідників логістичних процесів на сучасному підприємстві Костирко А.Г., Живченко К.В.. Курдуй К.О.: «…використання

системного підходу до впровадження логістики в господарську діяльність підприємства диктує необхідність формування комплексу забезпечуючих підсистем та їх подальшого розвитку з метою підтримки підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві. При цьому ефективність логістичної діяльності не обмежується окремими показниками, а потребує формування та розвитку всіх забезпечуючих підсистем» [20]. Ми погоджуємося з цією думкою, але в контексті нашого дослідження необхідно відзначити важливість саме кадрового забезпечення для формування ефективних забезпечуючих підсистем (рис.1.1):

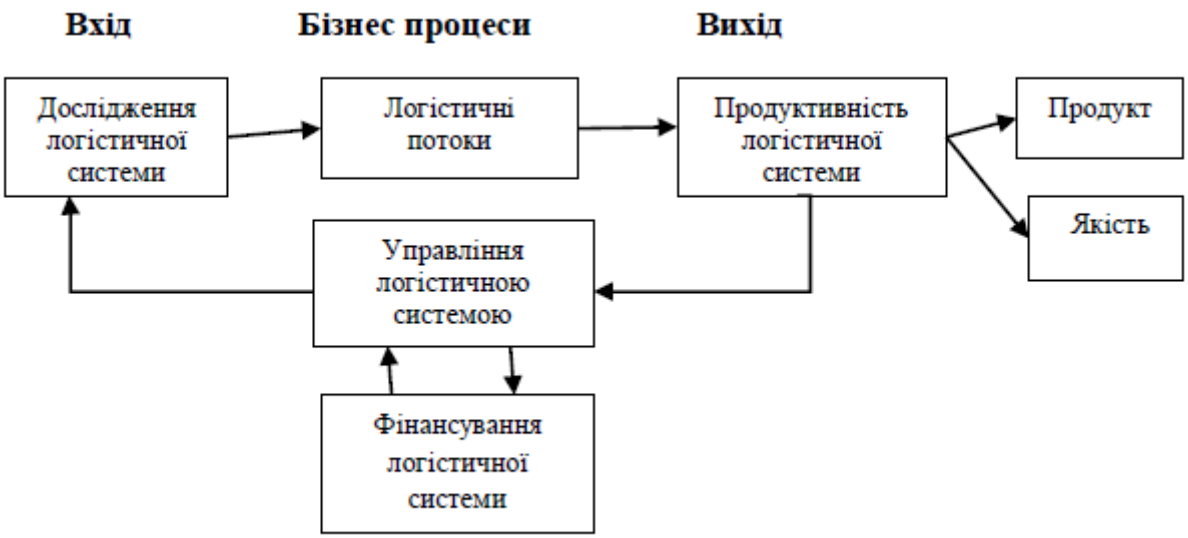


Рис.1.1 – Логістична діяльність підприємства

Так само підкреслює важливість кадрового забезпечення логістичної діяльності підприємства дослідниця Мельникова К.В., підкреслюючи, що: «…оскільки логістика – це наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками, а трудові ресурси – один із різновидів потоків на підприємствах, які характеризуються високою рухливістю, використання сучасних логістичних методів для оптимізації управління

кадрами є дуже важливими в наш час» [34].

Кадрове забезпечення є ключовим елементом у формуванні ефективних забезпечуючих підсистем логістики підприємства. Це пояснюється кількома важливими факторами:

- Компетенція та професіоналізм персоналу. Для управління логістичними процесами потрібні висококваліфіковані фахівці, які здатні розробляти та впроваджувати сучасні логістичні рішення. Знання специфіки логістичних операцій дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність управління ланцюгом постачань.

- Здатність до адаптації та інновацій. Персонал, що працює у сфері логістики, має бути готовим до швидких змін та впровадження інноваційних технологій. Це допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах постійної трансформації ринку.

- Управління запасами та транспортом. Професіоналізм працівників, відповідальних за ці процеси, безпосередньо впливає на швидкість і точність доставки товарів, оптимізацію запасів та витрат на транспортування.

- Планування та контроль. Ефективна логістика потребує точного планування та контролю над усіма етапами процесу. Саме кваліфіковані кадри можуть забезпечити координацію між постачальниками, виробництвом, складським господарством та дистрибуцією.

- Впровадження інформаційних технологій. Кадрове забезпечення відіграє важливу роль у використанні сучасних IT-рішень, таких як системи управління транспортом (TMS), складські системи (WMS) тощо, що значно підвищує загальну ефективність логістики.

Таким чином, наявність компетентного персоналу є основою для стабільної роботи логістичних підсистем підприємства, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

У свою чергу, кадрова діяльність підприємства охоплює ряд важливих складових, які забезпечують ефективне управління персоналом. Основні елементи кадрової діяльності включають:

- Планування трудових ресурсів: визначення потреб у персоналі, планування кількості та якості кадрів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

- Набір і відбір персоналу: залучення нових співробітників через різні джерела (реклама, рекрутингові агентства, внутрішні ресурси), проведення співбесід і тестування для вибору найбільш кваліфікованих кандидатів.

- Оцінка та атестація: періодична оцінка результатів роботи співробітників для визначення їхньої продуктивності, кваліфікації та відповідності займаним посадам.

- Навчання та розвиток персоналу: організація тренінгів, підвищення кваліфікації, навчальних курсів для покращення навичок і підвищення компетенцій співробітників.

- Мотивація та стимулювання: формування системи матеріального та нематеріального заохочення, що стимулює співробітників до ефективної роботи. Це можуть бути премії, бонуси, кар'єрне зростання, додаткові пільги.

- Управління кар'єрою: розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, що включає кар'єрний ріст, підвищення посад і професійний розвиток.

- Організація робочих умов: створення комфортних умов праці, забезпечення безпеки на робочому місці, соціальні гарантії та охорона праці.

- Аналіз трудових показників: моніторинг ефективності використання трудових ресурсів, аналіз рівня плинності кадрів, продуктивності праці, задоволеності персоналу.

Ці складники допомагають підприємству забезпечувати ефективне функціонування та розвиток людського капіталу, що є ключовим ресурсом для досягнення успіху (рис.1.2):



Рис. 1.2 – Складники кадрової діяльності підприємства

Цікавим в контексті наведеного є погляд українських дослідників логістичних підходів в управлінні сучасними підприємствами О. Сороки та Я. Сало. На їхню думку, сучасний кадровий менеджмент дійсно перебуває на перетині багатьох наукових дисциплін, що робить його багатогранним та інтегрованим процесом. Включення логістичних підходів у управління персоналом виправдане тим, що бізнес-процеси стають дедалі складнішими, а внутрішня та зовнішня комунікація потребує високого рівня координації. Логістичний підхід до управління персоналом орієнтований на оптимізацію руху ресурсів, інформації та комунікацій всередині організації [43].

Проблема управління людськими ресурсами за допомогою логістичних методів стає актуальною через кілька важливих причин:

1. Глобалізація та розширення комунікацій: підприємства працюють в умовах глобальної конкуренції, де важливо швидко адаптуватися до змін на ринку та внутрішніх бізнес-процесів. Логістика допомагає у забезпеченні

чіткості та швидкості у комунікаціях між підрозділами та рівнями управління.

2. Ускладнення бізнес-процесів: сучасні підприємства складаються з багатьох взаємопов'язаних елементів. Логістичний підхід допомагає ефективно управляти людськими ресурсами, синхронізуючи дії різних підрозділів та забезпечуючи ефективність і гнучкість персоналу.

3. Оптимізація ресурсів: логістика допомагає знайти оптимальний баланс між використанням людських ресурсів, часом і капіталом. Це дозволяє не лише знижувати витрати, але й підвищувати продуктивність праці та якість управлінських рішень.

4. Інноваційність та технологічні зміни: сучасні технології, зокрема автоматизація процесів і цифрові платформи для управління персоналом, є важливою частиною логістичного підходу до кадрового менеджменту. Логістика дозволяє ефективно управляти великим обсягом даних і процесів, що особливо важливо в умовах діджиталізації бізнесу.

Таким чином, логістичний підхід у кадровому менеджменті дозволяє впорядкувати управлінські процеси, підвищити продуктивність та сприяти гармонійному розвитку людських ресурсів, що є необхідним для досягнення успіху в сучасних умовах бізнесу.

Кадрове забезпечення логістичної діяльності – це система заходів, що забезпечує підприємство необхідними кваліфікованими працівниками для ефективної організації та управління логістичними процесами.

Важливість кадрового забезпечення в логістиці полягає в тому, що логістика вимагає особливої кваліфікації, що включає управління ланцюгами постачання, складуванням, транспортуванням, запасами та інформаційними потоками (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 – Основні складники кадрового забезпечення логістичної діяльності:

Ключові складники	Зміст
Аналіз потреб у персоналі	Проводиться оцінка поточних і майбутніх потреб у кадрах для виконання логістичних завдань. Необхідно визначити кількість працівників, їхні кваліфікаційні вимоги, ролі та обов’язки, щоб забезпечити ефективність логістичних операцій.
Набір і відбір кадрів	Для ефективного виконання логістичних функцій підприємству потрібні фахівці з певним набором навичок, таких як управління ланцюгами постачання, аналіз даних, управління запасами та складуванням. Підбір персоналу здійснюється через відкриті конкурси, рекрутингові агентства, профільні навчальні заклади.
Навчання та підвищення кваліфікації	Логістична діяльність є складною та динамічною сферою, тому постійне навчання персоналу є ключовим фактором успіху. Працівники мають отримувати сучасні знання та навички у сфері логістики, володіти сучасними технологіями, програмним забезпеченням та новими методами управління.
Оцінка результативності	Оцінка ефективності логістичних працівників дозволяє контролювати якість виконання завдань, продуктивність і своєчасність виконання операцій. Це може включати такі показники, як швидкість виконання логістичних операцій, зниження витрат та покращення взаємодії з партнерами.
Мотивація персоналу	Ефективність логістики багато в чому залежить від мотивації працівників. Розробка системи стимулювання персоналу (бонуси за ефективну роботу, соціальні пільги, кар'єрне зростання) сприяє підвищенню якості виконання обов'язків та зниженню плинності кадрів.
Кар’єрне зростання та розвиток	Працівники логістики повинні мати перспективи кар'єрного зростання, щоб підвищувати рівень своїх компетенцій. Це сприяє формуванню команди фахівців, які прагнуть до професійного розвитку і готові відповідати на нові виклики.
Використання інноваційних технологій	Сучасні логістичні системи потребують знань у галузі цифрових технологій, автоматизації процесів, управління ланцюгами постачання через спеціалізоване програмне забезпечення. Це вимагає залучення фахівців, які вміють працювати з новітніми інструментами, такими як ERP-системи, системи управління запасами та транспортом.
Організація командної роботи	Ефективне управління логістичними процесами потребує скоординованої роботи різних відділів та команд. Кадрове забезпечення має орієнтуватися на підбір фахівців, здатних працювати в команді, ефективно спілкуватися і вирішувати комплексні завдання.

Таким чином, кадрове забезпечення логістичної діяльності підприємства є важливим компонентом загальної ефективності логістики,

оскільки саме кваліфіковані кадри здатні забезпечити своєчасне та якісне виконання логістичних операцій, що сприяє оптимізації витрат, покращенню сервісу та конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Основні функції та задачі управління персоналом у логістиці

Управління персоналом у логістиці відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності всього ланцюга постачання. У сучасних умовах глобалізації, коли бізнес-процеси стають дедалі складнішими, а конкуренція зростає, управління людськими ресурсами в логістичних системах набуває особливої актуальності. Логістика охоплює широкий спектр операцій, від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам, і кожен етап цього процесу залежить від ефективної роботи персоналу.

Забезпечення належного рівня управління кадрами у логістиці передбачає ретельне планування, підбір, навчання та мотивацію працівників. Водночас, логістичні компанії стикаються з низкою викликів, таких як автоматизація процесів, постійні зміни в попиті та пропозиції, а також необхідність адаптації до нових технологій. Впровадження сучасних методів управління персоналом допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи якісне виконання всіх операцій.

У цьому контексті логістика розглядається як комплексний процес, у якому ключову роль відіграють не лише технології, але й люди, що їх обслуговують. Ефективне управління персоналом дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і забезпечити безперервність роботи компанії, що є критично важливим для досягнення високих результатів у логістичній сфері.

Управління персоналом у логістиці має на меті забезпечити ефективність роботи кадрів у ланцюгу постачання, оптимізувати витрати та

покращити загальну продуктивність. Основні функції та задачі управління персоналом у логістиці включають:

1. Планування та прогнозування потреб у кадрах:

- Оцінка необхідності персоналу на різних етапах логістичного процесу.

- Визначення оптимальної чисельності працівників для ефективної роботи.

- Прогнозування сезонних або тимчасових потреб у додаткових робочих силах.

2. Підбір та найм персоналу:

- Формування вимог до кандидатів з урахуванням специфіки логістичних процесів.

- Проведення відбору працівників на всі рівні, від операційного до управлінського персоналу.

- Адаптація нових працівників до робочого процесу.

3. Навчання та розвиток персоналу:

- Організація тренінгів з питань логістики, управління ланцюгами постачання, використання інформаційних систем та технологій.

- Підвищення кваліфікації співробітників для забезпечення їхньої компетентності.

- Навчання з ефективного використання обладнання та програмного забезпечення для автоматизації логістичних процесів.

4. Мотивація та стимулювання працівників:

- Розробка системи матеріального і нематеріального заохочення для підвищення продуктивності.

- Впровадження мотиваційних схем для залучення та утримання персоналу в логістиці.

- Створення позитивного робочого середовища для сприяння залученості працівників.

5. Контроль та оцінка ефективності праці:

- Встановлення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи персоналу.

- Оцінка відповідності виконання робіт визначеним стандартам.

- Проведення регулярних атестацій і оцінювання працівників для виявлення проблем та подальшого розвитку.

6. Управління трудовими відносинами:

- Регулювання конфліктів та суперечок серед працівників.

- Дотримання законодавства про працю та стандартів охорони праці.

- Забезпечення справедливих умов праці для всіх працівників.

До основних задач управління персоналом у логістиці відносять наступні:

1. Оптимізація використання трудових ресурсів:

- Забезпечення раціонального використання кадрів, розподіл робочих завдань відповідно до кваліфікації персоналу.

- Мінімізація простоїв та підвищення продуктивності за рахунок оптимального планування робочого часу.

2. Забезпечення безперервності логістичних операцій:

- Систематичний моніторинг робочих процесів для забезпечення їх безперебійності.

- Підтримка ефективної комунікації між відділами та співробітниками на всіх етапах ланцюга постачання.

3. Автоматизація та цифровізація:

- Впровадження новітніх технологій для автоматизації кадрових процесів та управління персоналом (системи управління кадрами, ERP, WMS).

- Використання цифрових інструментів для аналізу роботи персоналу та прогнозування потреб у кадрах.

4. Гнучкість у реагуванні на зміни:

- Здатність швидко адаптуватися до змін на ринку або у вимогах клієнтів шляхом перепрофілювання або навчання персоналу.

- Гнучке управління робочими змінами та оптимізація робочого графіка.

Ефективне управління персоналом у логістиці дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх ланок логістичного ланцюга, підвищуючи ефективність компанії загалом.

Управління кадрами в логістичному підприємстві має свої специфічні особливості, пов'язані з характером логістичних процесів та динамікою галузі. Представимо це у вигляді рисунку 1.3:

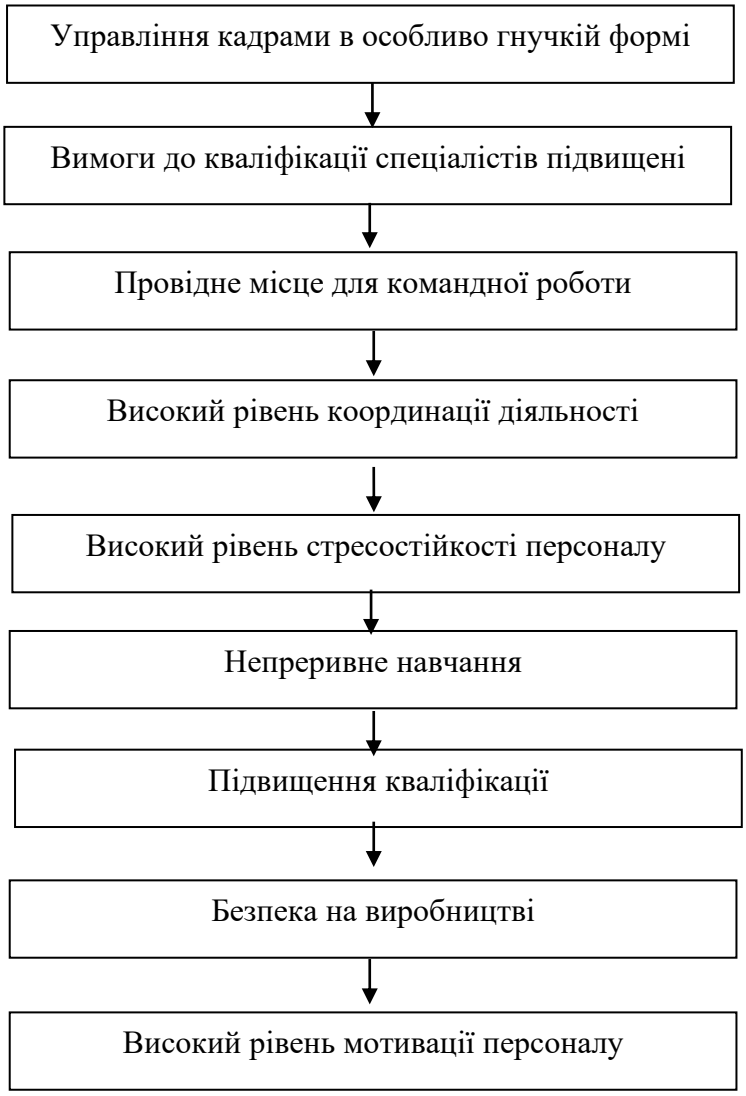


Рис. 1.3 – Специфічні особливості управління кадрами на логістичному підприємстві

1. Гнучкість управління кадрами: логістика вимагає постійного

реагування на зміни попиту, сезонність та інші зовнішні чинники. Це передбачає необхідність швидкої адаптації персоналу до змін у роботі, включаючи перерозподіл завдань та гнучке планування робочого часу.

2. Високі вимоги до кваліфікації: логістичні підприємства використовують сучасні інформаційні технології для оптимізації процесів, тому працівники повинні володіти технічними навичками, розуміти принципи автоматизації, роботи з ERP-системами, GPS-трекерами тощо.

3. Командна робота та координація: логістичні операції часто включають кілька етапів та учасників (транспортування, складування, обробка замовлень). Це вимагає високого рівня взаємодії та координації між різними командами та відділами, що накладає додаткові вимоги до комунікативних навичок працівників.

4. Висока стресостійкість: через непередбачуваність логістичних процесів (затримки доставки, несправності транспорту, зміна умов постачання) працівники повинні вміти оперативно приймати рішення в умовах стресу і швидко знаходити рішення проблем.

5. Постійне навчання: у зв’язку зі швидким розвитком логістики та технологій, кадри повинні постійно підвищувати кваліфікацію. Це вимагає регулярних тренінгів, семінарів та участі у програмах професійного розвитку.

6. Наголос на безпеку: у логістиці велике значення надається безпеці працівників, особливо на складах і транспортних вузлах. Тому кадрова служба повинна забезпечити впровадження систем безпеки та навчання співробітників правил техніки безпеки.

7. Мотивація та утримання персоналу: логістичні підприємства мають вживати заходів для підтримки мотивації працівників, зважаючи на високу конкуренцію на ринку праці. Мотивація включає як матеріальні стимули, так і розвиток кар'єрних можливостей та поліпшення умов праці.

Ці специфічні особливості підкреслюють важливість системного підходу до управління персоналом у логістичних підприємствах, що дозволяє забезпечити ефективність і конкурентоспроможність організації.

Таким чином, можна зауважити, що управління персоналом у логістиці є важливим елементом ефективної діяльності підприємств, які працюють в умовах складних та динамічних бізнес-процесів. Основні функції управління, такі як планування кадрових ресурсів, набір і відбір персоналу, навчання, мотивація та контроль, спрямовані на забезпечення високої продуктивності та надійності логістичних операцій.

Задачі управління персоналом у логістиці зосереджені на оптимізації трудових ресурсів, забезпеченні високого рівня компетентності співробітників, що відповідають вимогам сучасних технологій та процесів. Важливою складовою є також адаптація працівників до швидких змін у зовнішньому середовищі та впровадження новітніх інформаційних і комунікаційних технологій.

Успішне виконання цих функцій та задач дозволяє підвищити загальну ефективність логістичних процесів, зменшити витрати, поліпшити рівень обслуговування клієнтів і забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку. Висококваліфіковані кадри, правильно керовані та мотивовані, стають ключовою перевагою в розвитку логістичних підприємств, що дозволяє досягати стратегічних цілей у сфері постачання та дистрибуції.

1.3 Сучасні тенденції та підходи до управління кадровими ресурсами в логістичній діяльності

У сучасних умовах розвитку економіки та глобалізації ринку логістична діяльність набуває все більшого значення для забезпечення конкурентоспроможності компаній. Управління кадровими ресурсами є ключовим фактором успішного функціонування логістичних підприємств, оскільки ефективність логістичних процесів значною мірою залежить від кваліфікації, мотивації та координації персоналу.

Сучасні тенденції в управлінні кадрами в логістиці передбачають

застосування новітніх технологій, автоматизацію процесів, впровадження гнучких моделей управління, підвищення рівня безпеки та здоров’я працівників, а також розвиток системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації. Інноваційні підходи до управління персоналом дозволяють компаніям не тільки оптимізувати витрати, але й покращити якість обслуговування клієнтів, забезпечуючи гнучкість та адаптивність у змінних ринкових умовах.

Таким чином, дослідження сучасних тенденцій та підходів до управління кадровими ресурсами в логістичній діяльності є надзвичайно актуальним для забезпечення ефективної діяльності підприємств, зростання їх продуктивності та покращення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Вплив кадрового забезпечення на ефективність логістичних процесів важко переоцінити, адже кадрове забезпечення є ключовим фактором, що визначає успішність і ефективність логістичних процесів на підприємстві.

У сучасних умовах, де конкуренція на ринку зростає, якість управління персоналом безпосередньо впливає на здатність компанії забезпечувати безперебійність постачань, оптимізувати витрати і підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Основні аспекти впливу кадрового забезпечення на ефективність логістики є наступними:

- Кваліфікація персоналу. Висококваліфіковані працівники, які розуміють специфіку логістичних процесів, здатні ефективно керувати транспортними, складськими та інформаційними потоками. Вони швидше вирішують проблеми, знаходять оптимальні рішення для управління запасами і мінімізують ризики простоїв.

- Навчання та розвиток. Постійне підвищення кваліфікації працівників і впровадження новітніх технологій та методів роботи в логістиці дозволяє адаптуватися до змін у ринкових умовах, підвищувати продуктивність та якість виконання операцій.

- Мотивація персоналу. Мотивовані працівники є основою для забезпечення безперервності логістичних операцій. Високий рівень зацікавленості працівників сприяє більшій точності, відповідальності за результат і готовності до додаткових зусиль, особливо в кризових ситуаціях.

- Організація праці. Грамотне розподілення обов'язків та функцій між співробітниками, чітко визначені процеси й стандарти виконання робіт дозволяють уникнути дублювання завдань, зменшити час на виконання операцій і мінімізувати втрати ресурсів.

- Залучення технологій. Впровадження сучасних інформаційних систем для управління персоналом і логістичними процесами (наприклад, системи WMS, TMS) підвищує ефективність планування, контролю та аналізу діяльності підприємства.

Отже, ефективне кадрове забезпечення є важливою умовою для підвищення якості та продуктивності логістичних процесів. Від рівня підготовки персоналу, їхньої мотивації та здатності до адаптації залежить успіх логістичних операцій і загальний результат діяльності підприємства.

Як зазначалося вище, у сучасних умовах розвитку глобальної економіки логістика відіграє важливу роль в забезпеченні ефективного функціонування підприємств.

Саме через логістичні процеси здійснюється координація постачань, управління запасами, транспортування продукції та оптимізація ланцюгів поставок. Водночас ключовим елементом успішної логістичної діяльності є людський фактор, оскільки кваліфікований і мотивований персонал забезпечує ефективність та стабільність усіх логістичних процесів.

Управління кадровими ресурсами в логістичній діяльності зазнає змін під впливом новітніх технологій, глобалізації ринків, автоматизації та розвитку цифрових рішень.

Сучасні підходи до управління кадрами базуються на комплексному використанні HR-технологій, інтеграції з інформаційними системами, підвищенні ролі навчання та професійного розвитку, а також впровадженні

гнучких моделей управління.

1. Цифровізація управління персоналом

Цифрові технології є невід'ємною частиною сучасної логістики, і це стосується не лише автоматизації логістичних операцій, але й управління персоналом. Системи управління людськими ресурсами (HRMS), такі як SAP, Workday, та інші, дозволяють автоматизувати процеси найму, адаптації, обліку робочого часу, планування змін та управління продуктивністю. Це дає можливість оптимізувати витрати на адміністрування кадрів, знижує ймовірність помилок та покращує прозорість процесів.

Автоматизовані системи також допомагають у вирішенні таких завдань, як моніторинг продуктивності працівників, аналіз їхнього внеску в логістичні процеси та планування розвитку персоналу. Наприклад, на основі зібраних даних можна здійснювати індивідуальні програми розвитку та підвищення кваліфікації, що сприяє підвищенню рівня компетентності працівників.

2. Підвищення рівня гнучкості управління персоналом

В умовах постійних змін ринкових умов підприємства змушені адаптувати свої логістичні процеси до мінливого попиту та інших факторів зовнішнього середовища. Це стосується й управління персоналом, де впроваджуються гнучкі графіки роботи, дистанційна робота, аутсорсинг та інші моделі організації праці. Гнучкість у підходах до управління кадрами дозволяє оперативно реагувати на зміни у робочому навантаженні, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати продуктивність праці.

Особливо важливим аспектом є впровадження проєктного управління та створення крос-функціональних команд, які можуть швидко адаптуватися до нових умов і вимог ринку. Це сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зниженню часу на виконання завдань та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

3. Безперервне навчання та розвиток персоналу

В умовах швидкого розвитку технологій і цифровізації логістичних

процесів працівники потребують постійного підвищення своєї кваліфікації. У сучасних умовах стає все більш актуальним концепт безперервного навчання (lifelong learning), що включає регулярне підвищення професійної компетентності, розвиток нових навичок і освоєння нових інструментів та технологій.

Провідні логістичні компанії впроваджують системи корпоративного навчання, які дозволяють працівникам отримувати доступ до необхідної інформації, навчальних програм та сертифікації. Крім того, великого значення набувають партнерські програми з освітніми установами та спеціалізовані тренінги, що забезпечують розвиток професійних компетенцій у сфері логістики.

4. Зміна підходів до мотивації та залучення працівників

Ефективне управління кадровими ресурсами неможливе без створення сприятливих умов для мотивації та залучення працівників. Сучасні тенденції в управлінні кадрами в логістиці передбачають розвиток програм заохочення, що враховують не тільки матеріальні аспекти, але й соціальні, емоційні та психологічні потреби працівників. Підтримка балансу між роботою та особистим життям, розвиток корпоративної культури та створення можливостей для кар’єрного зростання стають важливими елементами ефективного управління персоналом.

У сучасному світі змінюються не лише технології та ринки, але й підходи до управління людськими ресурсами. Однією з важливих тенденцій є трансформація систем мотивації та залучення працівників, зокрема в логістичній галузі. Традиційні методи, засновані переважно на матеріальних стимулах, поступово поступаються місцем більш комплексним підходам, що враховують особисті та професійні потреби працівників.

Основні зміни в підходах до мотивації та залучення наступні:

- Гнучкі умови праці. Сучасні працівники цінують баланс між роботою та особистим життям. Гнучкий графік, віддалена робота або можливість працювати за індивідуальним планом сприяють підвищенню залученості

персоналу. У логістичних компаніях це може означати оптимізацію графіків змін для водіїв або складання гнучких планів для працівників складів.

- Немайнові стимули. Сьогодні все більше уваги приділяється нематеріальним стимулам, таким як можливості для професійного розвитку, участь у тренінгах, програмах підвищення кваліфікації. Працівники прагнуть відчувати, що їхній професійний розвиток та кар'єрний ріст мають значення для компанії.

- Програми залучення та утримання талантів. Оскільки конкуренція за кваліфікованих працівників зростає, компанії розробляють спеціальні програми для залучення нових працівників та утримання наявних. Це можуть бути адаптаційні програми для новачків, наставництво або корпоративні навчальні програми.

- Емоційний інтелект у керуванні. Лідери компаній сьогодні все більше приділяють увагу емоційному інтелекту. Уміння розуміти потреби своїх співробітників, підтримувати комфортний психологічний клімат на роботі сприяє підвищенню продуктивності та зниженню рівня стресу.

- Визнання та похвала. Важливим елементом сучасної мотивації є визнання досягнень працівників. Публічне визнання успіхів, системи нагород, навіть просте «спасибі» від керівника можуть значно підвищити моральний дух і стимулювати працівників до нових досягнень.

- Інтеграція корпоративних цінностей. Сьогодні важливо, щоб працівники поділяли цінності компанії. Високий рівень залученості можливий лише за умови, що співробітники ідентифікують себе з місією компанії та бачать свій внесок у загальний успіх.

Таким чином, зміна підходів до мотивації та залучення працівників полягає в переході від традиційних методів до більш особистісних, гнучких і комплексних рішень, які враховують індивідуальні потреби кожного співробітника і сприяють підвищенню рівня їхньої залученості та продуктивності.

В цілому, треба підсумувати, що сучасні тенденції управління

кадровими ресурсами в логістичній діяльності спрямовані на інтеграцію цифрових технологій, гнучкі моделі управління, безперервне навчання та підвищення мотивації працівників. Використання новітніх HR-технологій, автоматизація процесів та розвиток професійних компетенцій персоналу дозволяють підвищувати ефективність логістичних операцій та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на ринку.

У майбутньому управління кадрами в логістичній сфері буде все більше орієнтоване на індивідуалізацію підходів до кожного працівника, що сприятиме розвитку персоналу та покращенню загальної ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЛФОРТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є ТОВ «БАЛФОРТ». Підприємство було засноване 9 листопада 2017 року. Основний офіс компанії розташований у місті Вінниця, Вінницька область, на вулиці Хмельницьке шосе, будинок 25а, офіс 507. Директором компанії є Євген Федорович Сапа.

Статутний капітал підприємства становить 1 000 ₴.

Основний вид діяльності:

47.71 ТОВ «БАЛФОРТ» спеціалізується на роздрібній торгівлі одягом у спеціалізованих магазинах. Цей вид діяльності включає продаж одягу через спеціалізовані роздрібні точки.

Інші види діяльності:

Компанія також займається кількома іншими видами діяльності, зокрема:

- Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами.
- Оптова і роздрібна торгівля одягом і взуттям.
- Лізинг і оренда технічного обладнання та нерухомого майна.
- Надання консультаційних послуг з питань інформатизації.
- Оброблення даних і ведення веб-порталів.
- Складське господарство та інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.
- Інші види поштова та кур'єрська діяльність.

Власники:

Єдиним засновником і власником компанії є КОМПАНІЯ «ГАЛФВОТЕРЗ ТРЕЙДІНГ ЕНД ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД», зареєстрована на Кіпрі. Вона володіє 100% статутного капіталу компанії.

Керівництво:

Директором ТОВ «БАЛФОРТ» є Сапа Євген Федорович, який відповідає за загальне управління і функціонування компанії.

Профіль діяльності:

ТОВ «БАЛФОРТ» активно працює у сфері роздрібної торгівлі одягом та супутніх товарів. Зокрема, компанія здійснює не тільки безпосередній продаж одягу, але й займається діяльністю посередників у торгівлі, що дозволяє їй ефективно взаємодіяти з постачальниками та покупцями.

Компанія також пропонує послуги оренди технічного обладнання, що може підтримувати її основну бізнес-модель. Завдяки розширеному спектру діяльності, ТОВ «БАЛФОРТ» забезпечує всебічне обслуговування своїх клієнтів та партнерів, що сприяє її стабільному розвитку і успішній діяльності на ринку.

Реєстраційні дані для ТОВ «БАЛФОРТ» представимо у вигляді таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «БАЛФОРТ» [45]

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «БАЛФОРТ»
Адреса	21036, Україна, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Хмельницьке шосе, будинок 25а, офіс 507
Дата заснування	09.11.2017
Директор	Сапа Євген Федорович
Код ЄДРПОУ	41719974
Статутний капітал	1 000 ₴
Основний вид діяльності	Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах (47.71)
Інші види діяльності	- Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами - Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами - Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту - Оптова торгівля одягом і взуттям

	- Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів - Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами - Неспеціалізована оптова торгівля - Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах - Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах - Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет - Складське господарство - Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту - Інша поштова та кур'єрська діяльність - Консультування з питань інформатизації - Діяльність із керування комп'ютерним устаткованням - Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність - Веб-портали - Надання інших інформаційних послуг - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Власники	КОМПАНІЯ «ГАЛФВОТЕРЗ ТРЕЙДІНГ ЕНД ІНВЕСТМЕНТС ЛІМІТЕД» (Кіпр) - засновник(100%)

Далі проведемо фінансовий аналіз діяльності підприємства, адже він є ключовим інструментом для дослідження діяльності ТОВ «БАЛФОРТ», оскільки надає важливу інформацію про фінансовий стан компанії, її ефективність та перспективи розвитку. З цією метою проведемо кілька окремих аналізів за наступними напрямками:

- Оцінка фінансової стабільності

Фінансовий аналіз дозволяє оцінити стабільність компанії, зокрема через аналіз структури активів і зобов'язань, а також через показники ліквідності та платоспроможності. Це важливо для розуміння, наскільки компанія здатна виконувати свої фінансові зобов'язання і чи є ризик фінансових труднощів у майбутньому.

- Аналіз рентабельності

Вивчення рентабельності (наприклад, рентабельності власного капіталу, валового прибутку) допомагає зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для генерування прибутку. Це важливо для оцінки економічної ефективності і прибутковості бізнесу.

- Прогнозування фінансових результатів

Аналіз фінансових показників допомагає в прогнозуванні майбутніх фінансових результатів. Використання історичних даних для прогнозування тенденцій допомагає компанії планувати свою діяльність і ухвалювати стратегічні рішення на основі прогнозів.

- Оцінка ефективності управління

Фінансовий аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія управляє своїми фінансовими ресурсами, витратами та інвестиціями. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони в управлінні, а також можливості для покращення.

- Виявлення фінансових проблем

Фінансовий аналіз допомагає виявити можливі фінансові проблеми, такі як низька рентабельність, високий рівень боргів або недостатня ліквідність. Це дозволяє компанії вжити заходів для виправлення ситуації до того, як проблеми стануть серйозними.

- Оптимізація витрат і ресурсів

Аналіз витрат і доходів дозволяє компанії виявити неефективні витрати та можливості для їх оптимізації. Це допомагає покращити фінансові результати і підвищити ефективність бізнес-процесів.

- Оцінка конкурентоспроможності

Фінансовий аналіз також включає порівняння з конкурентами. Це дозволяє оцінити позицію компанії на ринку, виявити конкурентні переваги і слабкі місця, а також визначити стратегії для покращення конкурентоспроможності.

- Розробка стратегії розвитку

Знання фінансових показників допомагає в розробці і коригуванні бізнес-стратегії. Це включає планування інвестицій, розширення ринків, модернізацію продукції та інші стратегічні рішення.

Фінансовий аналіз є важливим для всебічного розуміння діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» і для прийняття обґрунтованих рішень, які сприяють його розвитку і успіху.

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність ТОВ «БАЛФОРТ» (тис.грн.)

Показник	2020	2022	2023	Відхилення 2022/ 2020	Зміни 2022/ 2020 (%)	Відхилення 2023/ 2022	Зміни 2023/ 2022 (%)
Доходи, ₴	300 119 400	473 901 900	684 723 200	173 782 500	57.90	210 821 300	44.49
Чистий прибуток, ₴	4 300 400	53 100 900	68 456 200	48 800 500	1134.79	15 355 300	28.92
Активи, ₴	82 705 000	171 348 700	228 714 800	88 643 700	107.18	57 366 100	33.48
Зобов'язання, ₴	35 978 000	61 061 900	49 997 900	25 083 900	69.72	-11 064 000	-18.12

Таблиця показує, що за період 2020-2023 років у ТОВ «БАЛФОРТ» спостерігалося значне зростання доходів та активів, а також значне збільшення чистого прибутку. Однак у 2023 році зобов'язання зменшилися на 18.12% порівняно з 2022 роком, що є позитивною зміною для фінансової стабільності компанії.

За наявними даними проведемо аналіз фінансової звітності ТОВ «БАЛФОРТ» за останні роки:

- Дохід: за період з 2020 по 2023 рік дохід компанії зріс майже вдвічі, що свідчить про позитивні тенденції в бізнесі та зростання ринкових позицій компанії.

- Чистий прибуток: чистий прибуток значно зріс, що вказує на ефективність управлінських рішень і покращення рентабельності бізнесу.

- Активи: збільшення активів на понад 175 млн ₴ з 2020 по 2023 рік демонструє зростання масштабів бізнесу та збільшення його ресурсної бази.

- Зобов'язання: хоча зобов'язання зросли з 2020 по 2022 рік, у 2023 році вони зменшились, що може свідчити про зменшення боргового навантаження або покращення фінансового управління.

- Кількість працівників: число працівників зменшилось з 2022 року, що може бути пов'язано з оптимізацією процесів або змінами в структурі компанії.

Дані показники свідчать про загальне зростання та стабільний розвиток ТОВ «БАЛФОРТ» протягом останніх років.

Огляд доходів і чистого прибутку

Протягом останніх трьох років ТОВ «БАЛФОРТ» демонструє значний зріст доходів та чистого прибутку. У 2023 році дохід компанії зріс до 684 723 200 ₴, що на 44.4% більше порівняно з 2022 роком (473 901 900 ₴) і на 128.7% більше, ніж у 2020 році (300 119 400 ₴). Це свідчить про успішне розширення бізнесу та ефективність стратегії продажу.

Чистий прибуток компанії також відзначається значним зростанням. У 2023 році він досяг 68 456 200 ₴, що на 28.8% більше порівняно з попереднім роком (53 100 900 ₴) і на 1 591.2% більше, ніж у 2020 році (4 300 400 ₴). Зростання прибутковості вказує на підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію витрат.

Аналіз активів і зобов'язань

Активи ТОВ «БАЛФОРТ» за останні три роки показали значний ріст. У 2023 році активи компанії склали 228 714 800 ₴, що на 33.5% більше порівняно з 2022 роком (171 348 700 ₴) і на 176.2% більше, ніж у 2020 році (82 705 000 ₴). Збільшення активів свідчить про розширення бізнесу і зростання інвестицій у ресурси компанії.

Зобов'язання компанії, хоча й зросли з 2020 по 2022 рік, зменшились у 2023 році до 49 997 900 ₴ з 61 061 900 ₴ у 2022 році. Це може вказувати на зменшення боргового навантаження або ефективнішу управлінську політику щодо фінансування.

Оцінка фінансової стабільності та ефективності

Фінансова стабільність ТОВ «БАЛФОРТ» покращилась за рахунок зростання доходів та прибутку разом зі зменшенням зобов'язань. Значний ріст активів свідчить про позитивні інвестиційні рішення і розширення діяльності. Зменшення зобов'язань також позитивно впливає на фінансову стійкість компанії.

Однак зменшення кількості працівників з 131 у 2022 році до 106 у 2023 році може вказувати на можливу оптимізацію персоналу або зміни в структурі компанії. Це може бути результатом автоматизації процесів або реструктуризації.

З огляду на позитивні фінансові результати, ТОВ «БАЛФОРТ» слід продовжувати зосереджуватися на розширенні ринку і підвищенні ефективності операцій. Рекомендується також звернути увагу на потенційні можливості для зменшення витрат і подальшого зниження зобов'язань. Оцінка і підтримка оптимальної чисельності персоналу можуть допомогти зберегти продуктивність при зменшенні витрат.

Проведений фінансовий аналіз надає загальне уявлення про фінансовий стан і діяльність ТОВ «БАЛФОРТ», що може допомогти в подальшому плануванні і прийнятті управлінських рішень.

Тепер проаналізуємо динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «БАЛФОРТ»

За період з 2020 по 2023 рік ТОВ «БАЛФОРТ» демонструє стабільний зріст доходів. Зростання доходів свідчить про розширення ринкових можливостей і підвищення попиту на продукцію компанії. Зокрема, з 2020 року до 2023 року дохід зріс на 128.7%, що демонструє успішну реалізацію бізнес-стратегії.

Зростання чистого прибутку є відображенням підвищення ефективності управлінських рішень і поліпшення операційної рентабельності. З 2020 року прибуток зріс на 1 491.2%, що вказує на значний успіх в оптимізації витрат і збільшенні доходів.

Зростання активів відображає розширення бізнесу та інвестиції в нові ресурси та можливості. За три роки активи виросли на 176.2%, що підтверджує позитивні тренди у розвитку компанії.

Зменшення зобов'язань у 2023 році може свідчити про покращення фінансового управління та зменшення боргового навантаження. Це також може бути наслідком реорганізації боргових зобов'язань або успішного погашення частини боргів.

Зменшення чисельності працівників може бути результатом автоматизації, оптимізації бізнес-процесів або змін у структурі компанії. Важливо оцінити, чи це вплинуло на продуктивність компанії та її операційну ефективність.

Ця динаміка основних економічних показників демонструє загальний позитивний тренд у розвитку ТОВ «БАЛФОРТ», підкреслюючи зростання доходів і прибутковості, а також покращення управління активами та зобов'язаннями.

Проведемо аналіз структури і вартості активів ТОВ «БАЛФОРТ»

За період з 2020 по 2023 рік, загальна вартість активів ТОВ «БАЛФОРТ» зросла з 82 705 000 ₴ до 228 714 800 ₴. Це свідчить про суттєве розширення бізнесу і збільшення ресурсної бази компанії. Зростання активів на 176.2% за три роки підтверджує позитивні тенденції у фінансовому становищі та розширенні діяльності.

Аналіз структури активів можна провести на основі загального зростання та змін у складі активів. Хоча точний розподіл активів по категоріях не надано, можна припустити, що зростання активів може бути пов'язане з такими категоріями:

- Оборотні активи: ймовірно, зростання доходів супроводжується збільшенням оборотних активів, таких як грошові кошти, дебіторська заборгованість і товарно-матеріальні запаси. Це дозволяє компанії забезпечувати ефективну операційну діяльність і обслуговування зростаючих обсягів продажів.

- Основні засоби: ріст активів також може бути пов'язаний із збільшенням інвестицій у основні засоби, такі як нерухомість, обладнання і транспортні засоби. Це підтримує розширення виробничих потужностей і вдосконалення інфраструктури компанії.

- Нематеріальні активи: Інвестиції в нематеріальні активи, такі як патенти, торгові марки та програмне забезпечення, також можуть бути частиною зростання активів, що підтримує інновації і розвиток нових продуктів чи послуг.

Таблиця 2.3 – Аналіз вартості активів

Вартість активів ТОВ «БАЛФОРТ» зросла на 176.2% з 2020 по 2023 рік. Це свідчить про активний розвиток компанії та її стратегічні інвестиції в розширення бізнесу. Охарактеризуємо кілька аспектів, які можуть бути важливими для розуміння вартості активів:	
Аспект	Зміст
Інвестиції	Значні інвестиції у нові активи або модернізацію існуючих можуть бути ключовими факторами зростання вартості активів. Це може включати купівлю нової техніки, модернізацію виробничих потужностей або розширення складів і офісних приміщень.
Амортизація	З часом амортизація може впливати на вартість основних засобів. Якщо компанія активно інвестує в нові активи, це може компенсувати ефект амортизації та підтримувати загальний рівень активів.
Оцінка активів	Важливо враховувати, що ринкова вартість активів може змінюватися залежно від економічних умов і ринкових трендів. Компанії слід регулярно переглядати оцінку своїх активів для точного відображення їх вартості в балансі.

На основі проведеного аналізу розробимо відповідні рекомендації для подальшого ефективного управління активами ТОВ «БАЛФОРТ»:

- Оцінити ефективність інвестицій: переглянути, які інвестиції принесли найбільшу віддачу і чи є можливості для оптимізації витрат на активи.

- Планувати майбутні інвестиції: сформувати стратегію для подальшого розширення активів, зокрема з урахуванням потенційного зростання бізнесу та ринкових тенденцій.

- Контролювати амортизацію: забезпечити регулярну оцінку і контроль амортизації основних засобів для підтримання актуальної вартості активів.

Проаналізуємо показники валового прибутку ТОВ «БАЛФОРТ»

Валовий прибуток є важливим показником, який відображає ефективність основної діяльності компанії, і визначається як різниця між доходами від реалізації та собівартістю реалізованих товарів (послуг). Хоча точні дані про валовий прибуток не надані, можна провести аналіз на основі загальних фінансових показників і зробити певні припущення.

Щоб проаналізувати валовий прибуток, розглянемо можливий підрахунок на основі доходів і чистого прибутку, а також оцінку собівартості продажу. Відомо, що:

- Дохід за 2023 рік: 684 723 200 ₴
- Чистий прибуток за 2023 рік: 68 456 200 ₴

Для отримання валового прибутку необхідно знати собівартість реалізованих товарів, яка не надана у запиті. Однак можна приблизно оцінити валовий прибуток за допомогою аналізу зміни чистого прибутку і доходів.

Аналізуючи чистий прибуток у відношенні до доходів, можна зробити висновок про тенденції валового прибутку:

- 2020 рік: Доходи становили 300 119 400 ₴, чистий прибуток – 4 300 400 ₴. Чистий прибуток у 2020 році складав приблизно 1.4% від доходу.

- 2022 рік: Доходи зросли до 473 901 900 ₴, а чистий прибуток – до 53 100 900 ₴. Чистий прибуток у 2022 році становив близько 11.2% від доходу.

- 2023 рік: Доходи досягли 684 723 200 ₴, а чистий прибуток – 68 456 200 ₴. Чистий прибуток у 2023 році склав приблизно 10.0% від доходу.

Зростання частки чистого прибутку у доходах між 2020 і 2022 роками свідчить про поліпшення ефективності управління витратами та підвищення рентабельності. Хоча у 2023 році частка чистого прибутку дещо зменшилась, це може бути результатом збільшення витрат на розвиток або інвестицій.

Рекомендації для поліпшення валового прибутку

- Оптимізація собівартості: зменшення витрат на виробництво і постачання товарів може допомогти підвищити валовий прибуток. Рекомендується провести аналіз собівартості і виявити можливості для зниження витрат.

- Збільшення доходів: пошук нових ринкових можливостей, розширення асортименту продукції або послуг можуть позитивно вплинути на валовий прибуток.

- Покращення управлінських рішень: впровадження більш ефективних управлінських практик і технологій може допомогти підвищити продуктивність і зменшити витрати.

Проаналізуємо показники рентабельності власного капіталу ТОВ «БАЛФОРТ»

Рентабельність власного капіталу (ROE – Return on Equity) є ключовим фінансовим показником, який відображає ефективність використання власного капіталу компанії для генерування прибутку. Розраховується як відношення чистого прибутку до власного капіталу.

Формула для розрахунку рентабельності власного капіталу:

$$ROE = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}\right) \times 100\% \quad (2.1)$$

Для розрахунку ROE потрібно знати власний капітал компанії. Власний капітал можна обчислити як різницю між активами і зобов'язаннями.

На основі даних:

- Активи за 2023 рік: 228 714 800 ₴
- Зобов'язання за 2023 рік: 49 997 900 ₴

Власний капітал на 2023 рік:

Власний капітал = Активи - Зобов'язання = 228 714 800 - 49 997 900 = 178 716 900 грн.

Розрахунок рентабельності власного капіталу (ROE)

Чистий прибуток за 2023 рік становить 68 456 200 ₴. Таким чином, ROE для 2023 року розраховується наступним чином:

$$ROE = \left(\frac{68456200\ ₴}{178716900\ ₴}\right) \times 100\% \approx 38.3\%$$

Аналіз рентабельності власного капіталу

- 2023 рік: Рентабельність власного капіталу становить приблизно 38.3%. Це вказує на високу ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку. Такі показники можуть бути результатом успішних стратегічних рішень та ефективного управління витратами.
- Тенденції: Порівнюючи з попередніми роками, де показники не надані, важливо відзначити, що позитивна динаміка ROE свідчить про поліпшення фінансових результатів і підвищення інвесторської привабливості компанії.

Рекомендації для поліпшення рентабельності власного капіталу

- Оптимізація капітальних витрат: перегляд і оптимізація капітальних витрат можуть допомогти підтримати високий рівень рентабельності власного капіталу.

- Збільшення прибутковості: розробка нових продуктів, розширення ринків і підвищення ефективності операцій можуть сприяти подальшому зростанню чистого прибутку і, відповідно, ROE.

- Управління витратами: контроль і зменшення непотрібних витрат може підвищити прибутковість і покращити рентабельність.

На основі отриманих даних наведемо прогноз фінансових результатів ТОВ «БАЛФОРТ» на наступний рік. Для цього використаємо наявні дані та припущення. На основі історичних фінансових показників (2020-2023 рр.) можна створити простий прогноз для наступного року.

Прогноз фінансових результатів ТОВ «БАЛФОРТ» на 2024 рік

Для прогнозування на 2024 рік скористаємося середніми темпами зростання основних показників.

- Доходи:

- Середньорічний темп зростання =

$$\frac{684723200 - 300119400}{3} \div 300119400 = 0.411 \text{ (41.1\% за рік)}$$

- Чистий прибуток:

- Середньорічний темп зростання =

$$\frac{68456200 - 4300400}{3} \div 4300400 = 0.438 \text{ (43.8\% за рік)}$$

- Активи:

- Середньорічний темп зростання =

$$\frac{228714800 - 82705000}{3} \div 82705000 = 0.561 \text{ (56.1\% за рік)}$$

- Зобов'язання:

- Середньорічний темп зміни =

$$\frac{49997900 - 35978000}{3} \div 35978000 = 0.117 \text{ (11.7\% за рік)}$$

3. Прогноз на 2024 рік

Застосуємо середні темпи зростання до показників 2023 року для прогнозування 2024 року.

- Прогноз доходів:

Доходи = 684 723 200 x (1 + 0.411) ≈ 967 035 000

- Прогноз чистого прибутку:

Чистий прибуток = 68 456 200 x (1 + 0.438) ≈ 98 554 400

- Прогноз активів:

Активи = 228 714 800 x (1 + 0.561) ≈ 357 215 000

- Прогноз зобов'язань:

Зобов'язання = 49 997 900 x (1 + 0.117) ≈ 55 700 000

4. Прогноз власного капіталу на 2024 рік

Власний капітал =

Активи - Зобов'язання = 357 215 000 - 55 700 000 = 301 515 000

5. Прогноз рентабельності власного капіталу (ROE)

Рентабельність власного капіталу для 2024 року:

$$ROE = \left(\frac{98554400\ ₴}{301515000\ ₴}\right) \times 100\% \approx 32.7\%$$

Підсумок прогнозу на 2024 рік:

- Доходи: 967 035 000 ₴

- Чистий прибуток: 98 554 400 ₴

- Активи: 357 215 000 ₴

- Зобов'язання: 55 700 000 ₴

- Власний капітал: 301 515 000 ₴

- ROE: 32.7%

Наданий прогноз надає загальне уявлення про фінансові результати ТОВ «БАЛФОРТ» на 2024 рік на основі історичних даних і середніх темпів зростання. Однак для точності прогнозу слід враховувати поточні ринкові умови, зміни в бізнес-стратегії та інші зовнішні фактори.

Оцінка ефективності управління ТОВ «БАЛФОРТ» є важливим аспектом для розуміння того, наскільки успішно компанія управляє своїми ресурсами, витратами та прибутком. Ось основні напрямки та методи оцінки ефективності управління:

Оцінка рентабельності

Рентабельність власного капіталу (ROE):

ROE = (Чистий прибуток / Власний капітал) × 100% (2.2),

- 2023 рік: ROE = (68 456 200 / (228 714 800 - 49 997 900)) × 100% ≈ 38.3%

- Прогноз 2024 рік: ROE = (98 554 400 / 301 515 000) × 100% ≈ 32.7%

ROE показує, наскільки ефективно компанія використовує власний капітал для генерації прибутку. Високий ROE вказує на ефективне управління ресурсами.

Рентабельність продажів (ROS):

ROS = (Чистий прибуток / Доходи) × 100% (2.3),

- 2023 рік: ROS = (68 456 200 / 684 723 200) × 100% ≈ 10%

- Прогноз 2024 рік: ROS = (98 554 400 / 967 035 000) × 100% ≈ 10.2%

ROS показує частку прибутку від доходів. Стабільний рівень ROS свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію цінової політики.

Аналіз витрат

Витрати на одиницю продукції:

- Визначення витрат на одиницю продукції або послугу є критичним для оцінки ефективності управління. Порівняння витрат з обсягом продажів допомагає зрозуміти, чи вдалося знизити витрати при збільшенні обсягів продажів.

Аналіз структури витрат:

- Оцінка фіксованих і змінних витрат дозволяє виявити області для потенційної оптимізації та зменшення витрат.

Оцінка ліквідності та платоспроможності

Показник ліквідності:

Ліквідність = (Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання) (2.4),

- Сприятливе значення показника ліквідності вказує на здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання своїми оборотними активами.

Показник платоспроможності:

Платоспроможність = (Активи / Зобов'язання) (2.5),

- 2023 рік: Платоспроможність = 228 714 800 / 49 997 900 ≈ 4.57

Цей показник демонструє, наскільки компанія здатна покривати свої зобов'язання за рахунок активів.

Аналіз ефективності використання активів

Оборотність активів:

$$\text{Оборотність активів} = \text{Доходи} / \text{Активи} \quad (2.6),$$

- 2023 рік: Оборотність активів = 684 723 200 / 228 714 800 ≈ 2.99

Цей показник свідчить про ефективність використання активів для генерування доходів. Вищий показник вказує на краще управління активами.

Оборотність власного капіталу:

$$\text{Оборотність власного капіталу} = \text{Доходи} / \text{Власний капітал} \quad (2.7),$$

- 2023 рік: Оборотність власного капіталу = 684 723 200 / (228 714 800 - 49 997 900) ≈ 3.16

Цей показник допомагає оцінити, як ефективно компанія використовує свій власний капітал для генерування доходів.

Таким чином, робимо висновок про те, що ТОВ «БАЛФОРТ» демонструє високу рентабельність та ефективне управління активами, що видно з показників ROE, ROS і оборотності активів. Зменшення зобов'язань і зростання активів свідчать про покращення фінансової стабільності та платоспроможності компанії. Регулярний аналіз витрат, ліквідності та грошових потоків дозволяє підтримувати ефективність управління і вчасно реагувати на потенційні фінансові виклики.

Ефективність управління ТОВ «БАЛФОРТ» загалом є позитивною, але постійний моніторинг і адаптація до змін у бізнес-середовищі є критично важливими для збереження та покращення результатів.

Підводячи підсумок діяльності досліджуваного підприємства, можна констатувати його успішність. Чинники такого положення охарактеризуємо при проведенні відповідної оцінки нижче:

Оцінка успішності діяльності

ТОВ «БАЛФОРТ» демонструє значний прогрес у своїй діяльності, що можна оцінити за такими показниками:

- Зростання доходів і прибутку: компанія показала стабільне збільшення доходів, яке виросло з 300 119 400 ₴ у 2020 році до 684 723 200 ₴ у 2023 році. Чистий прибуток також зріс з 4 300 400 ₴ до 68 456 200 ₴ за той же період. Це свідчить про ефективну бізнес-стратегію і зростаючий попит на продукцію.

- Покращення фінансової стабільності: зменшення зобов'язань у 2023 році до 49 997 900 ₴, порівняно з попередніми роками, показує покращення фінансової стабільності і зменшення боргового навантаження.

- Висока рентабельність: рентабельність власного капіталу (ROE) на рівні 38.3% у 2023 році вказує на високу ефективність використання власних ресурсів для отримання прибутку.

- Зростання активів: активи компанії зросли з 82 705 000 ₴ у 2020 році до 228 714 800 ₴ у 2023 році, що демонструє активне розширення і інвестиції в розвиток.

Можливі загрози для підприємства

Попри успіхи, компанії слід бути обережною щодо можливих загроз:

- Економічна нестабільність: зміни в економічній ситуації, такі як інфляція, валютні коливання або економічна рецесія, можуть вплинути на попит на продукцію і фінансові результати.

- Конкуренція: зростання конкуренції на ринку може вплинути на ринкову частку і цінову політику компанії. Наявність нових гравців або агресивна цінова стратегія конкурентів може знизити прибутковість.

- Залежність від постачальників і клієнтів: висока залежність від окремих постачальників або клієнтів може створити ризики у випадку зміни умов або проблем у постачанні.

- Регуляторні та юридичні ризики: зміни у законодавстві або регуляторних вимогах можуть вплинути на операційну діяльність і витрати компанії.

Для зменшення ризиків і підтримання успішності, ТОВ «БАЛФОРТ» слід розглянути такі *рекомендації:*

- Диверсифікація: розглянути можливість диверсифікації продуктового асортименту і ринків для зменшення залежності від окремих сегментів та ринкових умов.

- Моніторинг конкурентів: проводити регулярний аналіз конкурентного середовища для адаптації бізнес-стратегії і збереження конкурентних переваг.

- Управління ризиками постачання: розробити стратегії для зменшення залежності від окремих постачальників і забезпечення надійних альтернативних джерел постачання.

- Адаптація до змін: регулярно переглядати і адаптувати бізнес-процеси відповідно до змін у законодавстві і регуляторних вимогах, щоб уникнути юридичних і фінансових проблем.

- Інвестиції в інновації: інвестувати в нові технології і інновації для покращення продуктів та послуг, а також для підвищення ефективності операцій.

2.2 Аналіз ефективності кадрового забезпечення логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ»

Аналіз ефективності кадрового забезпечення логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» є важливою складовою загального успіху компанії, оскільки саме людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні операційної діяльності та досягненні цілей у сфері логістики. Для цього аналізу слід звернути увагу на кілька основних аспектів:

Кількість працівників і їх зміни

Кількість працівників у ТОВ «БАЛФОРТ» змінювалася впродовж останніх років:

- 2020 рік: дані відсутні;

- 2022 рік: 131 працівник;

- 2023 рік: 106 працівників.

Зменшення кількості працівників на 19.08% у 2023 році порівняно з 2022 роком може вказувати на оптимізацію персоналу, автоматизацію процесів або скорочення через зміну обсягу діяльності. Ця зміна може свідчити як про підвищення ефективності, так і про можливі загрози щодо недостатньої кількості кадрів для виконання операційних завдань.

Рівень кваліфікації та досвід персоналу

Ефективне виконання логістичних функцій (організація постачання, зберігання, транспортування та управління складськими запасами) вимагає кваліфікованих кадрів з відповідним досвідом. Аналіз ефективності кадрового забезпечення передбачає оцінку рівня освіти та спеціалізації працівників, особливо тих, хто залучений до ключових напрямків логістики: транспортування, складування, управління запасами, обслуговування клієнтів.

Продуктивність праці

Показник продуктивності праці є важливим критерієм оцінки ефективності кадрового забезпечення. Він може бути виміряний як відношення доходу до кількості працівників:

- 2022 рік: 473 901 900 ₴ / 131 працівник ≈ 3 617 565 ₴ на одного працівника.

- **2023 рік:** 684 723 200 ₴ / 106 працівників ≈ 6 460 602 ₴ на одного працівника.

Як видно, продуктивність праці зросла у 2023 році, що може вказувати на покращення управління кадрами та ефективнішу організацію праці.

Навчання та розвиток персоналу

Для підтримки ефективної логістичної діяльності важливо інвестувати в розвиток працівників. Це включає проведення тренінгів, навчальних програм для підвищення кваліфікації та адаптації до нових технологій. Оцінка рівня залученості компанії до підвищення кваліфікації працівників є важливим показником у цьому контексті.

Плинність кадрів

Високий рівень плинності може негативно впливати на логістичну діяльність, оскільки кожен новий працівник потребує часу для адаптації до внутрішніх процесів компанії. Контроль і зниження плинності є одним із показників ефективного управління персоналом.

Мотивація працівників

Для забезпечення високої ефективності логістичної діяльності важливо мати мотивований персонал. Це може включати системи матеріального і нематеріального заохочення, такі як бонуси, премії за досягнення, соціальні пільги, корпоративні заходи тощо.

Автоматизація процесів

Зменшення кількості працівників може бути наслідком впровадження нових технологій і автоматизації процесів. Автоматизація складських операцій, використання програмного забезпечення для управління логістикою може суттєво підвищити ефективність діяльності компанії навіть при меншій кількості персоналу.

Виявлення основних проблем та недоліків в управлінні кадровими ресурсами ТОВ «БАЛФОРТ» є важливим етапом для покращення ефективності роботи компанії. Основні проблеми та недоліки можуть бути пов'язані з кількома ключовими аспектами:

1. Зменшення кількості працівників

Однією з помітних проблем є зменшення кількості працівників на 19.08% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про:

- Надмірне скорочення персоналу, що може призвести до збільшення навантаження на решту працівників і зниження продуктивності через перевтому.

- Нестача кваліфікованих кадрів для виконання ключових функцій, особливо в сфері логістики та управління запасами.

2. Відсутність системи розвитку і навчання персоналу

Якщо компанія не забезпечує можливостей для постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, це може призводити до:

- Застарілих знань і навичок працівників, що негативно вплине на їхню продуктивність та здатність ефективно використовувати нові технології.

- Низької мотивації працівників через відсутність перспектив кар'єрного зростання та професійного розвитку.

3. Висока плинність кадрів

Висока плинність кадрів може свідчити про недоліки в управлінні кадрами, включаючи:

- Низький рівень задоволеності працівників умовами праці, оплатою та мотиваційними програмами.

- Незадовільні робочі умови або перевантаження персоналу, що призводить до вигорання і звільнень.

4. Відсутність ефективної мотиваційної системи

Якщо працівники не мають стимулів до покращення продуктивності, це може спричинити:

- Зниження продуктивності праці, коли працівники не відчувають зацікавленості у досягненні високих результатів.

- Відсутність командного духу і взаємодії між підрозділами через брак матеріальних і нематеріальних заохочень.

5. Недостатній рівень автоматизації та впровадження нових технологій

Якщо компанія недостатньо інвестує у автоматизацію процесів, це може призводити до:

- Надмірного навантаження на працівників, що займаються ручною обробкою даних або виконують завдання, які можуть бути автоматизовані.

- Зниження ефективності операційної діяльності, особливо в управлінні запасами та складськими процесами.

6. Невідповідність кваліфікації працівників вимогам ринку

Швидка еволюція ринку, особливо в галузях, пов'язаних з логістикою та торгівлею, вимагає постійного оновлення знань і навичок. Якщо працівники не встигають за новими тенденціями, це може призвести до:

- Невідповідності кваліфікації працівників сучасним вимогам, що вплине на загальну конкурентоспроможність компанії.

- Потреби у постійному залученні зовнішніх спеціалістів, що може бути дорожчим і менш ефективним, ніж підвищення кваліфікації власних кадрів.

7. Низький рівень комунікації та взаємодії між підрозділами

Якщо підрозділи компанії (логістика, торгівля, управління запасами тощо) не мають ефективної комунікації, це може призводити до:

- Затримок у прийнятті рішень, особливо коли йдеться про термінові логістичні завдання або управління складськими запасами.

- Неузгодженість між цілями підрозділів, що може створювати внутрішні конфлікти та знижувати ефективність загальної діяльності.

8. Відсутність ротації кадрів

Якщо в компанії відсутня внутрішня ротація кадрів, працівники можуть обмежуватися вузькими спеціалізаціями, що може призвести до:

- Нестачі різнопланового досвіду у працівників, що обмежує їхню здатність адаптуватися до нових умов і завдань.

- Обмеженості у вирішенні складних питань, коли працівники зосереджені лише на одній сфері діяльності.

На основі проведеного дослідження ефективності кадрового забезпечення логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» можна розробити наступні рекомендації:

1. Покращити систему навчання і розвитку персоналу шляхом впровадження регулярних тренінгів, сертифікацій та освітніх програм.

2. Оптимізувати мотиваційну систему, включаючи не лише матеріальні, а й нематеріальні винагороди, такі як можливості кар'єрного росту, визнання досягнень тощо.

3. Збільшити автоматизацію процесів, що дозволить зменшити навантаження на персонал та підвищити ефективність управління логістикою і торгівлею.

4. Розвивати внутрішню комунікацію між підрозділами, що допоможе зменшити затримки у виконанні завдань і підвищити загальну ефективність роботи.

5. Покращити умови праці та забезпечити працівників сучасними інструментами для виконання їхніх завдань, що знизить плинність кадрів та підвищить задоволеність роботою.

В цілому, аналізуючи ефективність кадрового забезпечення логістичної діяльності на підприємстві, слід зазначити, що ТОВ «БАЛФОРТ» демонструє зростання продуктивності праці при зменшенні кількості персоналу, що свідчить про певну оптимізацію кадрових ресурсів та ефективне управління. Однак для підтримки стабільного розвитку компанії важливо зосередитися на розвитку кваліфікації кадрів, забезпеченні мотивації та інвестуванні в автоматизацію логістичних процесів.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЛФОРТ»

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства

Для вдосконалення кадрової політики ТОВ «БАЛФОРТ» необхідно розробити стратегію, спрямовану на підвищення ефективності управління персоналом, підвищення мотивації працівників, забезпечення їхньої кваліфікації та зниження плинності кадрів. Нижче наведені ключові рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики компанії:

1. Розробка системи навчання і розвитку персоналу

- Створити внутрішню академію для навчання та підвищення кваліфікації працівників: проводити тренінги з управління логістикою, сучасними інформаційними системами, технологіями продажу та управління запасами.

- Організувати сертифікаційні програми для ключових спеціалістів у сфері логістики, продажів, управління проектами та фінансів.

- Інвестувати в розвиток «м'яких» навичок (soft skills) таких як комунікація, управління часом, лідерські якості, що сприятиме кращій взаємодії всередині команди.

Очікуваний результат:

Підвищення кваліфікації персоналу дозволить компанії адаптуватися до змін ринку, впроваджувати нові технології і підвищувати загальну продуктивність праці.

2. Мотивація і система заохочень

- Розробити систему бонусів і премій для працівників, які досягають певних показників ефективності (KPI). Це може бути як матеріальна, так і нематеріальна мотивація (наприклад, додаткові вихідні, публічне визнання досягнень).

- Запровадити прозору систему кар'єрного зростання, де кожен працівник розуміє, які компетенції він має розвивати для підвищення у посаді або отримання додаткових повноважень.

- Впровадити індивідуальні плани розвитку для працівників, що містять цілі розвитку на рік з регулярними переглядами досягнутих результатів.

Очікуваний результат:

Це підвищить мотивацію працівників, що позитивно вплине на продуктивність і лояльність до компанії, зменшить плинність кадрів та підвищить задоволеність роботою.

3. Оптимізація чисельності та структури персоналу

- Провести аудит кадрових ресурсів для визначення ефективності використання наявного персоналу. Це допоможе визначити, чи є оптимальною поточна чисельність працівників у кожному підрозділі.

- Впровадити принцип ротації кадрів між різними відділами (наприклад, між логістикою та управлінням запасами), щоб підвищити досвід та гнучкість працівників.

- Залучати тимчасових або зовнішніх працівників у періоди підвищеного навантаження замість перевантаження постійних працівників.

Очікуваний результат:

Оптимізація чисельності допоможе зменшити витрати на персонал, водночас зберігаючи високу продуктивність завдяки оптимальному розподілу кадрів.

4. Зниження плинності кадрів

- Проводити регулярні опитування задоволеності працівників для виявлення проблем, пов'язаних з умовами праці, оплатою та

взаємовідносинами в колективі. На основі отриманих даних вживати коригувальні заходи.

- Запровадити програми адаптації нових працівників (онбординг), щоб швидше інтегрувати їх у колектив і процеси компанії.

- Поліпшити умови праці: забезпечити працівників сучасними інструментами та обладнанням, необхідним для ефективної роботи.

Очікуваний результат:

Зниження плинності кадрів допоможе зменшити витрати на пошук і навчання нових працівників та забезпечить стабільність у роботі колективу.

5. Автоматизація процесів і впровадження нових технологій

- Впровадити сучасні програми для автоматизації управління персоналом (HRM-системи), які спростять планування графіків роботи, контроль за виконанням завдань, моніторинг продуктивності та аналіз потреб у навчанні.

- Розширити використання ERP-систем для покращення управління ресурсами компанії, включаючи кадрові ресурси, що сприятиме ефективнішій взаємодії між відділами та зменшенню часу на виконання рутинних операцій.

Очікуваний результат:

Автоматизація процесів зменшить адміністративне навантаження на персонал і підвищить ефективність роботи компанії.

6. Зміцнення корпоративної культури

- Запровадити регулярні корпоративні заходи, що сприятимуть зміцненню командного духу та поліпшенню комунікації між працівниками різних відділів.

- Сприяти відкритій комунікації між керівництвом і персоналом: проводити регулярні зустрічі з працівниками для обговорення поточних проблем і планів компанії.

- Формувати культуру зворотного зв’язку: заохочувати працівників давати свої пропозиції та висловлювати ідеї щодо покращення роботи компанії.

Очікуваний результат:

Зміцнення корпоративної культури підвищить лояльність працівників, поліпшить внутрішню комунікацію та загальну ефективність роботи.

7. Індивідуальний підхід до управління кадрами

- Проводити регулярні індивідуальні зустрічі з працівниками для визначення їхніх потреб, цілей і рівня задоволеності роботою.

- Розробити індивідуальні програми розвитку і мотивації для працівників, з урахуванням їхньої ролі в компанії, особистих цілей і потреб.

Очікуваний результат:

Такий підхід дозволить кожному працівникові відчути себе важливою частиною компанії, підвищить рівень мотивації і зменшить ймовірність звільнення.

Вдосконалення кадрової політики ТОВ «БАЛФОРТ» має бути орієнтоване на підвищення рівня кваліфікації, мотивації та задоволеності працівників, а також на оптимізацію управління кадровими ресурсами через автоматизацію процесів. Це дозволить компанії підвищити ефективність роботи, зменшити плинність кадрів та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Крім того, для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «БАЛФОРТ» важливо вдосконалити процеси підбору, адаптації та навчання кадрів. Це дозволить забезпечити стабільність роботи компанії, знизити плинність кадрів і підвищити продуктивність працівників. Нижче наведені пропозиції для покращення цих процесів.

1. Оптимізація процесу підбору кадрів

- Чітке визначення вимог до кандидатів: перед оголошенням вакансій варто створювати детальні описи посадових обов’язків та вимог до

кваліфікації, щоб уникнути непорозумінь і залучити найбільш підходящих кандидатів.

- Використання спеціалізованих HRM-систем: автоматизовані системи управління персоналом допоможуть швидко відбирати резюме відповідно до вимог вакансії, знижуючи час на обробку заявок.

- Розширення каналів пошуку: окрім традиційних платформ для пошуку роботи, використовувати соціальні мережі (LinkedIn, Facebook) та вузькоспеціалізовані професійні групи для залучення кваліфікованих кадрів.

- Проведення кількох етапів співбесід: для більш ефективного підбору варто застосовувати комбінований підхід (співбесіда з HR, співбесіда з керівником підрозділу, тестування), що допоможе оцінити не лише кваліфікацію кандидата, але й його сумісність з корпоративною культурою.

Очікуваний результат:

Це підвищить якість підбору персоналу та дозволить компанії залучити компетентних спеціалістів, що відповідають вимогам компанії.

2. Вдосконалення процесу адаптації нових працівників

- Запровадження програми онбордингу: це структурований план інтеграції нових працівників у компанію, який включатиме навчальні сесії, ознайомлення з корпоративною культурою, структурою компанії та ключовими процесами.

- Призначення наставника (менторства): кожному новому працівнику варто призначити досвідченого колегу-наставника, який допоможе швидше адаптуватися до нових умов та процесів роботи.

- Регулярні зворотні зв'язки: проводити зустрічі протягом перших трьох місяців для оцінки прогресу адаптації нового працівника, визначення проблем і надання рекомендацій.

Очікуваний результат:

Програма адаптації скоротить час, необхідний для інтеграції працівника в робочі процеси, зменшить ризик звільнень на ранніх етапах та підвищить рівень задоволення роботою.

3. Розробка системи навчання та розвитку персоналу

- Впровадження індивідуальних планів розвитку: кожен працівник повинен мати чіткий план розвитку, що включатиме навчальні курси, тренінги та кар’єрні цілі на рік.

- Постійне навчання і сертифікація: організовувати регулярні тренінги для підвищення кваліфікації працівників, особливо в таких сферах, як управління логістикою, технологіями, комунікаціями та продажами.

- Навчання «м'яким» навичкам: варто розвивати навички лідерства, управління часом, комунікації та роботи в команді для підвищення загальної ефективності та взаємодії в колективі.

- Використання онлайн-платформ для навчання: впровадження таких платформ, як Coursera, Udemy, LinkedIn Learning, дозволить працівникам отримувати нові знання дистанційно, не відриваючись від роботи.

Очікуваний результат:

Постійне навчання та підвищення кваліфікації забезпечить готовність працівників до нових викликів, підвищить їхню продуктивність та лояльність до компанії.

4. Запровадження системи оцінки ефективності працівників

- Розробка системи KPI (ключових показників ефективності): для кожної посади повинні бути визначені ключові показники, за якими оцінюватиметься результативність роботи.

- Щорічна оцінка персоналу: на основі оцінки результатів варто коригувати індивідуальні плани розвитку та приймати рішення щодо підвищення або перегляду умов праці.

- Використання 360-градусної оцінки: цей метод передбачає збір зворотного зв'язку від колег, керівництва та підлеглих, що дасть об'єктивнішу картину ефективності працівника.

Очікуваний результат:

Чітка система оцінки допоможе компанії визначати сильні і слабкі сторони кожного працівника, мотивувати досягнення високих результатів і створювати стимули для професійного росту.

5. Покращення мотивації та утримання кадрів

- Запровадження системи бонусів та премій: фінансові винагороди за досягнення певних результатів значно підвищують мотивацію працівників.

- Кар'єрні можливості: забезпечити працівникам чітку структуру кар’єрного зростання, що дозволить бачити перспективи і мотивуватиме до постійного розвитку.

- Нематеріальні мотиваційні програми: організовувати заходи для підтримки командного духу (тімбілдинги, корпоративи) та інші стимули, такі як визнання досягнень працівників.

Очікуваний результат:

Збільшення рівня мотивації та задоволеності працівників сприятиме зниженню плинності кадрів, поліпшенню клімату в колективі та підвищенню загальної ефективності діяльності.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів для покращення процесів підбору, адаптації та навчання кадрів дозволить ТОВ «БАЛФОРТ» оптимізувати управління персоналом, залучати кваліфікованих працівників і забезпечити їхню ефективну інтеграцію в робочі процеси. Це сприятиме покращенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії.

3.2 Моделювання оптимізованої системи управління кадровими ресурсами у логістичній діяльності ТОВ «БАЛФОРТ»

Моделювання оптимізованої системи управління кадровими ресурсами в логістичній діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» полягає у створенні структурованої та ефективної системи, що дозволить забезпечити

максимальну продуктивність працівників, оптимізувати процеси, знизити плинність кадрів і підвищити мотивацію персоналу. Наведемо основні етапи та елементи, які слід врахувати при моделюванні такої системи.

- Аналіз поточного стану управління кадровими ресурсами
- Оптимізація структури управління логістичними ресурсами
- Автоматизація управлінських процесів
- Оптимізація підбору персоналу
- Розробка програм адаптації та навчання
- Мотивація та утримання кадрів
- Система оцінки ефективності персоналу
- Оптимізація робочого навантаження

Для ТОВ «БАЛФОРТ» розробка оптимізованої системи управління кадровими ресурсами в логістичній діяльності може допомогти підвищити ефективність роботи, продуктивність персоналу та загальну конкурентоспроможність компанії. Модель оптимізованої системи управління включає такі ключові компоненти:

1. Організаційна структура

Оптимізація управління кадрами в логістиці починається з правильної організаційної структури:

- Функціональні групи: створити підрозділи за основними напрямками логістичної діяльності, наприклад:
  - Управління транспортом;
  - Управління складськими операціями;
  - Управління ланцюгом постачань;
  - Управління замовленнями та клієнтським обслуговуванням;
  - IT-підтримка логістичних процесів.
- Чітке розмежування відповідальності: кожен підрозділ має чітко визначені обов’язки та повноваження, що дозволить уникнути дублювання завдань і помилок у процесах.

- Координація між підрозділами: призначення координаторів між підрозділами для злагодженої взаємодії та швидкого вирішення проблем.

2. Автоматизація процесів HR та логістики

Автоматизація кадрових процесів:

- HRM-система (Human Resource Management): автоматизована система для управління кадрами, яка включає функції підбору персоналу, обліку часу, оцінки ефективності та навчання.

- ERP-система (Enterprise Resource Planning): інтеграція HR-модуля в загальну ERP-систему компанії для управління логістикою та взаємодії з кадровими ресурсами.

- Прогнозування навантаження на персонал: системи прогнозування можуть допомогти ефективно розподілити робочі ресурси залежно від сезонних коливань попиту на логістичні послуги.

Автоматизація логістичних процесів:

- WMS (Warehouse Management System) для управління складськими операціями та оптимізації завдань працівників на складах.

- TMS (Transportation Management System) для управління транспортом, що дозволить зменшити витрати на транспортування та підвищити ефективність використання робочого часу.

3. Система підбору та адаптації персоналу

- Чіткі критерії відбору: встановити чіткі кваліфікаційні вимоги для кандидатів на різні посади. Наприклад, для працівників на складах – досвід роботи зі складськими системами та обладнанням, для водіїв – відповідні ліцензії та досвід роботи в логістиці.

- Онбординг та адаптація: розробити комплексну програму онбордингу, яка включає:

  - Ознайомлення з компанією та її цінностями;

  - Навчання роботі з технологіями (WMS, TMS тощо);

  - Персональне наставництво на першому етапі роботи.

4. Навчання та підвищення кваліфікації

- Постійні тренінги: регулярні навчальні програми для підвищення кваліфікації працівників, особливо з нових логістичних технологій, управління ланцюгами постачання, ефективного використання ERP та автоматизованих систем управління складом.

- Онлайн-курси та платформи: створення власної онлайн-платформи для навчання, що дозволить працівникам підвищувати свої знання у зручний для них час.

- Навчання лідерів: окремі програми для розвитку управлінських навичок серед менеджерів і координаторів логістичних підрозділів.

5. Оцінка ефективності персоналу

- Система KPI: впровадження ключових показників ефективності (KPI) для кожної посади. Наприклад, для працівників складу – швидкість обробки замовлень, для водіїв – пунктуальність і ефективність доставки.

- Система оцінки 360: оцінка ефективності персоналу з різних сторін – від керівництва, колег та підлеглих, що допоможе отримати комплексну картину роботи працівника.

- Щорічні оцінювання: введення регулярної оцінки для коригування індивідуальних планів розвитку та навчання.

6. Мотивація та утримання персоналу

- Матеріальні стимули: впровадження системи бонусів та премій за досягнення KPI, перевиконання планів та безпомилкове виконання завдань.

- Нематеріальні стимули: визнання найкращих працівників місяця, розвиток системи кар'єрного росту та підвищення за результатами роботи.

- Кар'єрне зростання: забезпечити працівникам чіткі шляхи кар'єрного росту в компанії, з можливістю підвищення до керівних посад у логістичних підрозділах.

7. Оптимізація робочого навантаження та планування робочих змін

- Інструменти планування робочих змін: використання спеціалізованих програм для автоматизованого планування графіків працівників. Це

дозволить рівномірно розподілити навантаження, уникнути перевтоми та підвищити задоволеність працівників.

- Залучення тимчасових працівників: впровадження механізмів швидкого залучення додаткових працівників у пікові періоди попиту.

8. Мотивація працівників

- Індивідуальні плани розвитку: розробити для кожного працівника індивідуальні плани розвитку, що включають підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання та досягнення особистих цілей у компанії.

- Програма розвитку талантів: створити програму розвитку найперспективніших працівників для підготовки їх до керівних посад.

9. Комунікація та корпоративна культура

- Поліпшення внутрішньої комунікації: використання інструментів для внутрішнього обміну інформацією між підрозділами (корпоративні месенджери, внутрішні портали).

- Формування командного духу: проведення регулярних командних заходів, навчальних сесій та спільних тренінгів для зміцнення корпоративної культури та покращення взаємодії між працівниками.

Запропонована модель оптимізованої системи управління кадровими ресурсами ТОВ «БАЛФОРТ» спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу через автоматизацію, чітку організацію структури, розвиток кваліфікації та впровадження мотиваційних програм. Така система забезпечить більш гнучке управління кадрами в логістичній діяльності, зниження витрат на персонал та підвищення конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження полягає в необхідності дослідження та вдосконалення системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності сучасного підприємства. Оптимізація цієї системи дозволить підвищити ефективність роботи підприємства, зменшити витрати, пов'язані з управлінням персоналом, та сприяти сталому розвитку компанії в умовах зростаючої конкуренції на ринку логістичних послуг.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» на основі аналізу сучасних тенденцій у сфері логістики та управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система управління кадровим забезпеченням логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ».

Предметом дослідження є процеси та механізми управління кадровими ресурсами в рамках логістичної діяльності компанії.

ТОВ «БАЛФОРТ» засноване у 2017 році у місті Вінниця. Підприємство спеціалізується на роздрібній торгівлі одягом через спеціалізовані роздрібні точки.

У ході проведеного дослідження діяльності ТОВ «БАЛФОРТ» було проаналізовано ключові аспекти управління кадровими ресурсами, фінансові показники та ефективність логістичних процесів. На основі результатів дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Фінансова стабільність та зростання: ТОВ «БАЛФОРТ» демонструє стійке зростання фінансових показників за останні кілька років. Дохід підприємства зріс майже вдвічі з 2020 до 2023 року, що свідчить про ефективну діяльність у сфері роздрібної торгівлі та супутніх послуг. Крім того, чистий прибуток компанії зростав стабільно, що свідчить про

покращення операційної ефективності та правильну фінансову стратегію.

2. Активи та зобов'язання: зростання активів компанії є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів, адже це свідчить про нарощування капітальної бази та потенціал для подальшого розвитку. При цьому, зобов'язання компанії поступово зменшуються, що свідчить про ефективне управління боргами.

3. Кадрова політика та управління персоналом: кадрова політика ТОВ «БАЛФОРТ» вимагає вдосконалення, особливо в частині підбору, адаптації та навчання працівників. Зниження кількості персоналу з 131 осіб у 2022 році до 106 осіб у 2023 році може свідчити про труднощі в утриманні кадрів або зміну стратегії управління кадрами. Однак це може створювати додаткове навантаження на наявних працівників та впливати на якість виконання логістичних завдань.

4. Логістична діяльність та автоматизація: успішне функціонування логістичних процесів є критично важливим для ефективної діяльності компанії в сфері роздрібної торгівлі. Автоматизація логістичних процесів та впровадження новітніх систем управління (WMS, TMS) є перспективним напрямком для підвищення ефективності та мінімізації витрат.

5. Проблеми в управлінні кадрами: основними проблемами в управлінні кадровими ресурсами є недостатня автоматизація HR-процесів, відсутність чіткої програми підбору та навчання персоналу, а також необхідність мотиваційних програм для підвищення продуктивності працівників та їх утримання.

6. Рекомендації: для підвищення ефективності кадрової політики компанії рекомендовано:

- Впровадження сучасної HRM-системи для автоматизації процесів підбору та управління персоналом.

- Розробка програми адаптації нових працівників, що включає інтеграцію в корпоративну культуру та навчання ключовим навичкам.

- Впровадження мотиваційних програм для утримання працівників та

підвищення їхньої продуктивності.

- Проведення регулярних навчальних тренінгів для персоналу з метою підвищення їхньої кваліфікації та ознайомлення з новітніми технологіями в логістиці.

Також в роботі розроблена та представлена модель оптимізованої системи управління кадровими ресурсами у логістичній діяльності ТОВ «БАЛФОРТ», і вигляді структурованої та ефективної системи, що дозволить забезпечити максимальну продуктивність працівників, оптимізувати процеси, знизити плинність кадрів і підвищити мотивацію персоналу. Компонентами рекомендованої моделі є:

1. Актуальна організаційна структура
2. Автоматизація процесів HR та логістики
3. Система підбору та адаптації персоналу
4. Навчання та підвищення кваліфікації
5. Оцінка ефективності персоналу
6. Мотивація та утримання персоналу
7. Оптимізація робочого навантаження та планування робочих змін
8. Мотивація працівників
9. Комунікація та корпоративна культура

ТОВ «БАЛФОРТ» демонструє позитивні результати в основних фінансових показниках та має значний потенціал для подальшого розвитку. Водночас, вдосконалення управління кадровими ресурсами, автоматизація логістичних процесів та покращення адаптації та навчання персоналу можуть стати ключовими напрямками для підвищення ефективності компанії та зміцнення її позицій на ринку.

Практичне значення роботи полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності управління кадровими ресурсами та покращенню логістичної діяльності ТОВ «БАЛФОРТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Процедура обґрунтування варіанта формування інфраструктури для диверсифікації логістичного сервісу. *Логістика: проблеми та рішення.* 2008. № 5. С. 56-62.

2. Бойко Є.О. Зарубіжний досвід використання логістичної концепції управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 1. С.215-218.

3. Бондарук О. В. Використання кадрової логістики в управлінні персоналом організації. *Проблеми соціально-економічного розвитку регіонів. Серія "Економіка"*. 2013. Вип. 263. Т. XIV. С. 40-46.

4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2015. 532с.

6. Гавриш О., Дергачова В. Сучасні підходи до управління підприємством : збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 160 с.

7. Гавриш О., Довгань Л., Кейдич І., Семенченко Н. Технології управління персоналом : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

8. Гаджинський А. М. Логістика. Дашков і К, 2012. 484 с.

9. Гандурський А. В. Переваги впровадження ІТ-систем управління складом на прикладі WMS LOGISTIC VISION SUITE в логістичному комплексі ROSHEN. *Science Rise*. 2015. № 1 (6). С. 37-39.

10. Гармаш С. В. Обґрунтування необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2014. № 65 (1107). С. 165-170.

11. Григор'єв М. Н. Логістика: навч. Посібник для студентів вузів / М. Н. Григор'єв, А. П. Долгов, С. А. Уваров. Гардарики, 2011. 463 с.

12. Гриньов В.М. Механізми стратегічного управління підприємством на засадах логістики : монографія / В. М. Гриньова, К. М. Таньков, С. О. Огієнко ; за заг. ред. д.е.н., проф. Гриньової В. М. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 232 с.

13. Гуржій Н.М., Касянок М. А. Логістика як методологія управління перешкодами в потокових процессах. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 4. С. 103-106.

14. Дибська В.В., Зайцев Є.І., Сергєєв В.І., Стерлігова О.М. Логістика. Інтеграція та оптимізація логістичних бізнес-процесів у ланцюгах постачання: підручник. Ексмо, 2014. 944 с.

15. Дмитрієв І., Шевченко І., Максимюк Г. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування : монографія. Харків : О.В. Бровін, 2020. 231 с.

16. Доронін А., Михайленко Д., Доронін С. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія. Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського, 2021. 288 с.

17. Заборська Н.К., Жуковська Л.Є. Основи логістики: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 216с.

18. Колодізєва Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.

19. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494 (дата звернення: 1.11.2024).

20. Костирко А. Г., Живченко К. В., Фурдуй К. О. Кадрове забезпечення логістичної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 162. Pp. 84-87. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-15 (дата звернення: 1.11.2024).

21. Коуэн О., Федурко Е. Основы теории ограничений. Таллин : TOC Strategic Solution, 2012. 328 с.

22. Криворучко О. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 35. С. 5-19.

23. Крикавський Є. В. Логістика для економістів: Підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.

24. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус. *Наукові праці ДонНТУ*. Економічна Серія № 4 (48). 2014. С. 240-247.

25. Крикавський Є.В. Економіка логістики: Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.

26. Крикавський Є.В., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

27. Кубанов Р.А. Якість професійної підготовки майбутнього фахівця з логістики. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі : матеріали наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 13 березня 2019 р. Київ, 2019. С. 17-19.

28. Кудрявцева О. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 35. С. 48-60.

29. Кузьмін О., Мельник О., Бодарецька, О., Жежуха В. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та 90 реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с.

30. Леонтьєва І. О. Кадрова логістика в системі управління воднотранспортним підприємством. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. Серія "Економічні науки". 2016. Випуск 20. Частина 1. С. 111-114.

31. Максимова О.С., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Дослідження сутності, місця та ролі логістичної системи України у світі. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 96-102.

32. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. Київ : Артек, 2018. 312 с.

33. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 108-111.

34. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2016. Випуск 17. Частина 3. С. 58-60.

35. Москвітіна Т.Д. Міжнародна логістика : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 216 с.

36. Муромець, Н., Мирошниченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2019. 192 с.

37. Носіков О. Кадрова логіка для служби логістики. Консультант кадровика. URL: https://kadrhelp.com.ua/kadrova-logikadlya-sluzhbi-logistiki (дата звернення: 12.10.2024).

38. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

39. Петрик І.В., Бочко О.Ю. Вимірювання ефективного функціонування логістики в Україні із застосуванням Logistics Performance Index. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 574-581.

40. Поліщук І. І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2014. Вип. 19. Частина 2. С. 186-191.

41. Руденко Г.Р. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємствах. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2011. № 9. С.187-190.

42. Савченко Л.В., Молчанова К.М., Григорак М.Ю. Економіко-математичні методи в логістиці: навч. посіб. Київ : Логос, 2013. 308 с.

43. Сорока О., Сало Я. Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22 (дата звернення: 22.10.2024).

44. Стратегія сталої логістики та План дій для України (проект для розгляду). URL: https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

45. ТОВ «БАЛФОРТ». Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/41719974 (дата звернення: 13.09.2024).

46. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

47. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.

48. Фєдосеев В. А., Шишкін В. О. Транспортна логістика на промисловому підприємстві: методологія та концепція використання. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 2. С. 119-126.

49. Фовлер С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. Київ: Наш формат, 2018. 166 с.

50. Хитра О. Управління командами : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2017. 495 с.

51. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 192с.

52. Шарчук Т.В. Кадрове забезпечення логістичного обслуговування у сфері експлуатації складнотехнічних товарів. URL:

http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34270/1/79_513-519.pdf (дата звернення: 12.10.2024).

53. Шевчук О.А. Кадрова логістика: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 99 с.

54. Bukharina L., Shyshkin V., Onyshchenko O. Management of labour productivity at the enterprises of the agricultural industry of Ukraine, *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2021. № 1(15). Pp. 98-112. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-07 (дата звернення: 20.10.2024).

55. Dabral V., Purohit H. Addressing Human Resource Challenges in the Logistics and Supply Chain Management Industry: Impediments on the Path to Achieving Sustainability. *DME Journal of Management*. 2023. № *4*(02). Pp. 1-9. URL: https://doi.org/10.53361/dmejm.v4i02.01 (дата звернення: 20.10.2024).

56. Flöthmann C., Hoberg K., Wieland A. Competency requirements of supply chain planners & analysts and personal preferences of hiring managers. S*upply Chain Management: An International Journal*. 2018. № 23(6). Pp. 480 -499.

57. Keyte B. The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes / B. Keyte, D. Locher. – 2nd ed. – New York: Productivity Press, 2004. 125 p.

58. Pawęska M. Logistic Organization Personnel - General Issues. Logistics and Transport. 2023. No 1-2(57-58). Pp. 5-16 (дата звернення: 20.10.2024).

59. Rodríguez-Espíndola O., Albores P., Brewster C. Disaster preparedness in humanitarian logistics: A collaborative approach for resource management in floods. *European Journal of Operational Research*. 2018. № 264(3). Pp. 978-993.

60. Shyshkin V., Onyshchenko O., Tur D. Economic aspects of the logistics systems management in a small business. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. № 3(21). pp. 53-61. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-06 (дата звернення: 20.10.2024).