

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускної кафедри
д.е.н., професор _____ Н.В. Ушенко
“ _____ ” _____ 2021р.

**ВИПУСКНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА
ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ «ПІДПРИЄМНИЦЬКА
ДІЯЛЬНІСТЬ В АВІАЦІЇ»**

Тема: «Система управління персоналом в контексті стратегії розвитку бізнесу»

Виконавець: _____ Гороховський Євгеній Олександрович
(підпис)

Керівник: _____ д.е.н, професор Ушенко Наталя Валентинівна
(підпис)

Нормо-контролер: _____ к.е.н., Побережна Заріна Миколаївна
(підпис)

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФЕБА

Кафедра _____ економіки та бізнес-технологій/_____

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємницька діяльність в авіації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ р.
«___» _____ 20___

ЗАВДАННЯ

на виконання випускної роботи студента

Гороховського Євгенія Олександровича

- 1.Тема випускної роботи «Система управління персоналом в контексті стратегії розвитку бізнесу» затверджена наказом ректора від «___» _____ 20___ № ___ / _____
- 2.Термін виконання роботи: з «18» квітня 2021р. до «16» червня 2021р.
- 3.Вихідні дані до роботи: звіт про фінансові результати форма № 1 Дані про структуру ТОВ «Логістик-Плюс». Форма № 2. Приклад посадової інструкції форма № 3 Система оцінки компетенцій на ТОВ «Логістик-Плюс»
- 4.Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретичні основи управління персоналом підприємства; Діагностика та оцінка ефективності системи управління персоналом; Пропозиції щодо покращення системи управління ТОВ «Логістик-Плюс»
- 5.Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Організаційно-функціональна модель управління персоналом. Структура кадрової політики сучасного підприємства. Основні фінансові показники ТОВ «Логістик-Плюс» у 2017-2020 рр. Список основних конкурентів ТОВ «Логістик-Плюс». Аналіз конкурентних сил, які впливають на ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» за методом п'яти сил М. Портера. Рух персоналу ТОВ «Логістик-Плюс» за 2018-2020 рр. Розрахунок інвестицій для реалізації проекту. План доходів та витрат за проектом для ТОВ «Логістик-Плюс».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вступ	18.04.21	
2	РОЗДІЛ 1.	28.04.21	
3	РОЗДІЛ 2.	16.05.21	
4	ВИСНОВКИ	25.05.21	
5	Передзахист випускної роботи	31.05.21	
6	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання випускної роботи на кафедру, подання на перевірку щодо плагіату	02.06.21	
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	08.06.21	
8	Захист випускної роботи в ДЕК	16.06.2021 р	

7. Дата видачі завдання: «18» квітня 2021р.

Керівник випускної роботи _____ Ушенко Н.В.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Гороховський Є. О.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Система управління персоналом в контексті стратегії розвитку бізнесу». Випускна робота складається із вступу, двох розділів, 33 бібліографічних посилань використаних джерел, 6 додатків, загальний обсяг роботи складає 60 сторінки.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК БІЗНЕСУ, ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, ФІНАНСОВИЙ СТАН.

Об’єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження: система управління персоналом ТОВ «Логістик-Плюс».

Мета роботи: розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в контексті стратегії розвитку бізнесу.

Методи дослідження: метод групування, системний підхід, аналіз, синтез, узагальнення, коефіцієнтний аналіз.

Отримані результати. У першому розділі розкрито теоретичні основи сутності, симптомів та фактори ефективності системи управління персоналом підприємства. У другому розділі проаналізовано фінансово-економічний стан, схильність до банкрутства ТОВ «Логістик-Плюс» конкурентний стан ринку логістичних перевезень. На підставі теоретичних та аналітичних даних були запропоновані конкретні заходи щодо покращення системи управління персоналу на підприємстві.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів випускної роботи – матеріали випускної роботи можна використовувати на базовому підприємстві, а також на інших транспортно-логістичних підприємствах.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ТОВ- товариство з обмеженою відповідальністю;
- КВЕД - класифікація видів економічної діяльності;
- Кабс - коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- Кз.л-коефіцієнт загальної ліквідності;
- Кп.л - коефіцієнт поточної ліквідності
- Кл.моб - коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів;
- ERP- система планування ресурсів підприємства

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Сутність процесів управління персоналом на підприємстві.....	9
1.2. Технології та стратегія управління персоналом	17
1.3. Методичні основи оцінювання ефективності управління персоналом.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Логістик- Плюс».....	33
2.2. Організація та моніторинг використання персоналу підприємства.....	43
2.3. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії розвитку бізнесу.....	47
2.4. Рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом підприємств.....	51
Висновки до розділу 2.....	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку бізнесу значну увагу надається підвищенню рівня роботи з персоналом, встановленню його на міцній науковій основі, використовуючи вітчизняний та зарубіжний досвід, вирішення питань використання сучасних форм та методів управління персоналом. Теорія та досвід сьогодення показують, що управління персоналом неможливо укоротити до обмеженого комплексу дій, які традиційно виконуються відділами кадрів на українських підприємствах. У компаніях розвинених країн та у великих вітчизняних організаціях існують єдині служби управління людськими ресурсами, задача яких виконувати весь комплекс функцій по управління персоналом. Ці служби, як правило, підпорядковуються одному з топ-менеджерів організації. Донедавна у вітчизняній практиці управління відсутнє поняття «управління персоналом». Основна увага була приділена проблемам управління людськими ресурсами на рівні країни та регіонів, а також питанням управління навчанням та соціальним розвитком. Важливість ефективного управління працівниками підприємства була зрозуміла власниками підприємств в останні десятиліття. Як результат сучасні компанії розуміють, що людина - це найважливіший ресурс фірми і являється одним із факторів виробництва. Стратегія управління персоналом є істотною частиною загальної стратегії підприємства, які розробляється та реалізуються відповідними структурами підприємств.

Питанням управління персоналом присвячена велика кількість робіт, як і вітчизняних вчених так і зарубіжних. Серед вітчизняних використовувалися роботи: Базалійської Н.П. Сидоренко А.О. Маслака О.О. Ушенко Н.В. та Седляра М.О. Серед іноземних авторів використовувалися роботи Марр Р. Фліастер А. Деслер Г Томпсон А.А. та Стрікленда А. Дж.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в контексті стратегії розвитку бізнесу.

Досягнення поставленої мети потребує виконання наступних **завдань**:

- розглянути сутність процесів управління персоналом на підприємстві;
- вивчити технології та стратегія управління персоналом;
- узагальнити методичні основи оцінювання ефективності управління персоналом;
- розкрити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Логістик- Плюс»;
- проаналізувати організацію та моніторинг використання персоналу підприємства;
- обґрунтувати взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії розвитку бізнесу;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом підприємств.

Об'єкт дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження: система управління персоналом ТОВ «Логістик- Плюс».

У процесі виконання випускної роботи використовувались різні загальні та специфічні наукові **методи**: групування, системного підходу, аналіз, синтез, узагальнення, коефіцієнтний аналіз.

Практичне значення. Засоби покращення системи управління персоналом підприємства в контексті стратегії розвитку бізнесу, які були запропоновані та обґрунтовані у роботі можуть бути використані вітчизняними логістичними компаніями. Результати даного дослідження дозволить вітчизняним логістичним компаніям формувати більш ефективну систему управління персоналом, що дозволить підприємствам досягати поставлених цілей.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність процесу управління персоналом підприємства

Процес управління персоналом являється важливим аспектом в управлінні підприємства. Наукова література показує, що існують різні трактування поняття «управління персоналом» в табл. 1.1 представлені визначення зроблені як і зарубіжними, так і вітчизняними вченими.

Таблиця 1.1.

Трактування «управління персоналом» вітчизняними та зарубіжними економістами

Автор	Визначення
Ситник Н.І. [1]	Забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
В. Галенко [2]	Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.
Р. Марр, А. Фліастер [3]	Діяльність, виконувана на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань.

Продовження таблиці 1.1

Меньшикова М.О.[5]	Сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності
Деслер Г.[4]	Частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: —підвищення ефективності діяльності організації; —підвищення якості трудового життя персоналу

Джерело: узагальнено автором

Загалом відносно визначення «управління персоналом» автори діляться на два види мислення. Вчені які розглядають управління персоналом як частину менеджменту та тих, хто дивиться на це як сукупність процедур та управлінських заходів.

В сучасному менеджменту персонал розглядається як джерело конкурентної переваги, яке потребує інвестування заради розвитку. Як результат «управління персоналом» можна вважати – процесом найбільш ефективного створення, розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємства.

Для формування системи управління персоналом треба характеризувати об'єкти, суб'єкти та мету створення системи.

Об'єкт системи управління персоналом є її основні компоненти, тобто набір, розподіл, моніторинг, атестація, мотивація та розвиток трудових ресурсів підприємства.

Суб'єктом управління персоналом виступають посадові особи разом з органами підприємства, завдання яких проводити роботу по розвитку трудових ресурсів.

Цілі системи управління персоналом можна розділити на три рівня:

Перший рівень, або головна мета:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- пошук їх ефективного використання та підвищення професійного, або соціального розвитку кадрів.

Другий рівень складається з наступних задач:

- Розробка адаптивної стратегії управління, задача якої урахувати найбільш ймовірні зміни ринку;
- проведення планування розвитку персоналу та створення системи мотивації персоналу на підприємстві.

На третьому рівні вивчаються наступні питання:

- які саме спеціальності потребуються на підприємстві;
- робиться аналіз посадових інструкцій для персоналу;
- проводиться планування кар'єр працівників за рахунок створення індивідуальних планів;
- організація соціального розвитку для співробітників.

Виходячи із цілей можна встановити основні функції які виконує управління персоналом.

- визначення потреби в організації персоналу- туди входять процес планування кількості та якості персоналу підприємства;
- забезпечення персоналом в процесі якої новий персонал набирається;
- використання персоналу під час якої проходить моніторинг результатів виконаних завдань, створення посадових інструкцій, робочі місця упорядковуються, а також керівники перевіряють наскільки ефективно нові співробітники адаптуються до своїх робочих місць;
- розвиток персоналу- створюються кар'єрні плани та відбувається організація навчання для отримання додаткових кваліфікацій;
- мотивація- створення системи мотивування персоналу яка може бути як і матеріальною та нематеріальною, розвиток соціальної середовища в підприємстві;

- інформаційне забезпечення- проведення обліку та збір аналітичної інформації про персонал підприємства;

- правове забезпечення персоналу проводить правове регулювання трудових взаємовідносин між працівником та роботодавцем.

Найбільш розповсюджена являється організаційно-функціональна модель яка вказана в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління (укрупнені блоки)	1.Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу 2.Підбір, оцінювання і навчання персоналу 3.Організація, мотивація і адаптація працівників 4.Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. 5.Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби управління персоналом		
Методи	-організаційно-розпорядчі; -екномічні; -соціально-психологічні.		
Процес управління	Предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Джерело: складено автором на підставі [6, с 72]

Табл. 1.2 показує, що з точки зору Н.П. Базалійської управління персоналом можна розглядувати як процес структуру, або систему. Як результат управління персоналом можна вважати набором механізмів, форм та методів впливу підприємства на свої трудові ресурси для максимізації його потенціалу.

Якість управління персоналу залежить від чинної системи управління, яка охоплює діяльність відділів підприємства, органи галузевого управління, органи спеціальної компетенції та центральні виконавчі органи влади в деяких випадках.

Систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, які вказані в табл. 1.3 нижче.

Таблиця 1.3

Підсистеми управління персоналом

Підсистема	Функції підсистеми
Стимулювання праці	- створення системи оплати; - створення системи мотивації працівників.
Планування персоналу	- дослідження ринку праці прогноз змін у ньому; - створення прогнозу потреб підприємства в робочій силі; - моніторинг продуктивності персоналу.
Розвиток трудового потенціалу	- створення кар'єрного плану; - моніторинг адаптації нових працівників до місця роботи; - організація системи підвищення кваліфікації.
Облік та оформлення кадрів	- оформлення та облік працівників, звільнення та переведення; - професійна орієнтація; - інформаційне забезпечення обліку персоналу; - забезпечення зайнятості працівників.
Умови праці	- охорона праці та забезпечення максимально безпечної роботи; - охорона навколишньої середовища.
Соціальна інфраструктура	- створення і управління житловою системою та системою харчування; - забезпечення охорони здоров'я
Трудові відносини	- регулювання особистих відносин між працівниками; - регулювання взаємовідносин між працівниками та менеджментом;

Продовження таблиці 1.3

Створення організаційних структур управління	- вибір та введення найбільш ефективної системи організаційної структури управління персоналу; - створення штатного розпису підприємства.
--	--

Джерело: складено автором на підставі [4, с. 67-69]

В табл 1.3 показані підсистеми управління персоналом, які виділені Г. Деслером, з іншого боку І.Є. Лозинський вважає, що систему управління персоналом потрібно ділити на правову систему, інформаційну систему, інформаційну систему, комунікаційну систему і систему реалізації процесу управління персоналом. До складу системи реалізації процесу управління персоналом входять підсистеми планування роботи з персоналом, підсистема організації роботи з персоналом, підсистема мотивації результатів праці та поведінки та підсистема контролю [13].

Н.В. Ушенко розглядує управління персоналом як дуже гнучку систему, яка повинна адаптуватися до стану галузі в якій працює підприємство та ринку праці. «Засади формування системи управління будуть визначатися загальною ситуацією на ринку праці, станом пропозиції спеціалістів необхідного профілю, сформованим рівнем оплати праці, конкуренцією на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, системою оподаткування заробітної плати тощо.» [14, с.106].

Седляр М.О. вважає, що управління персоналом являється соціотехнічною системою. Ця система має складну структуру та впливає на різні аспекти підприємства. Також, як система на управління персоналу також впливають різні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що надає кожній окремій системі свої унікальні риси. [24]

Незалежно від того, яка методологія використовується лише при тому випадку, коли усі підсистеми управління узгоджені між собою, тоді підприємство досягає високого рівня ефективності системи управління персоналом.

Отже ми можемо визначити як саме розробляється кадрова політика підприємства, що вказано нижче на рис 1.1

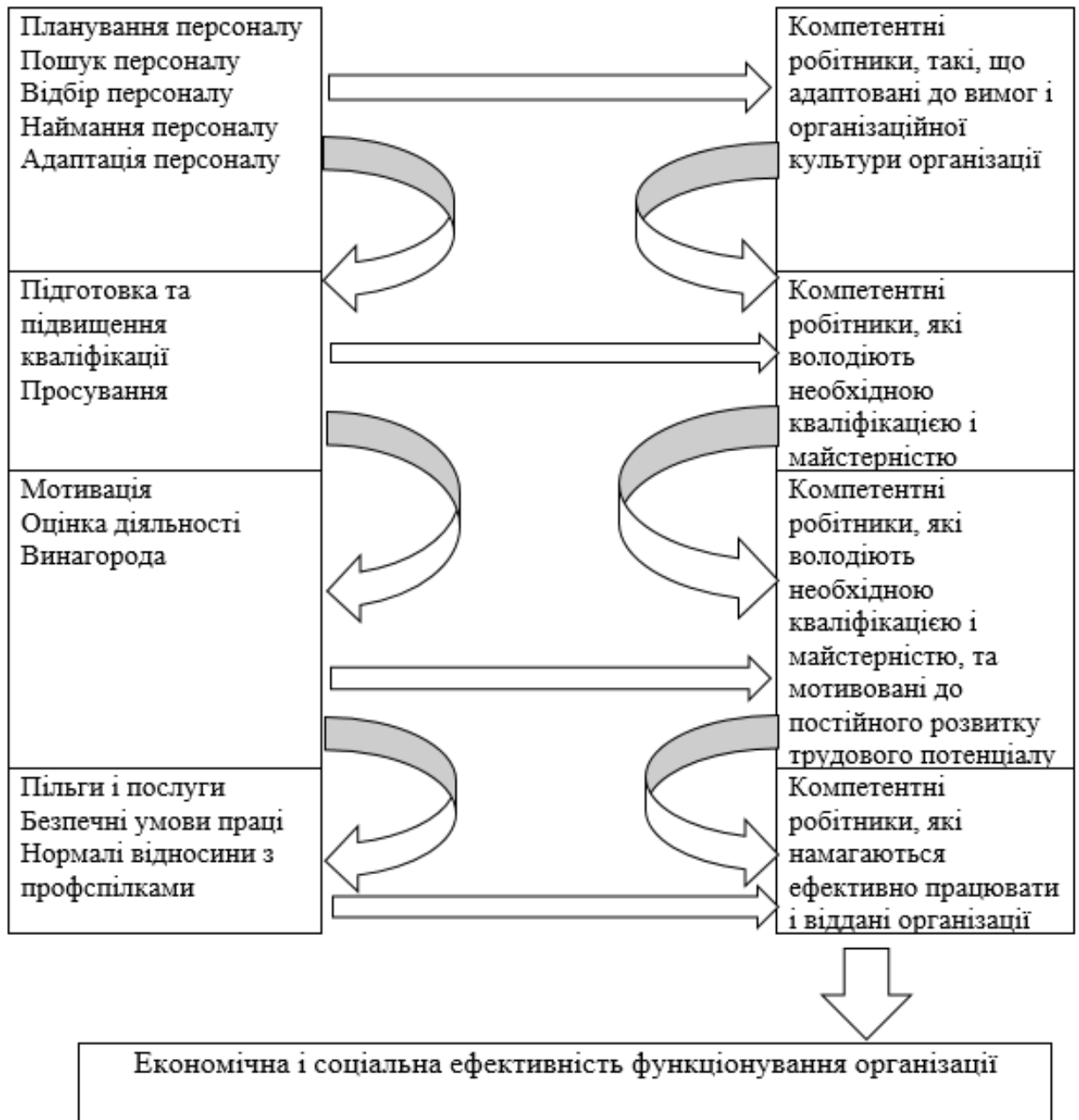


Рис 1.1 Структура кадрової політики сучасного підприємства

Джерело: складено автором на підставі [6 с. 37]

Рис.1.1 показує, що процес проведення кадрової політики є поступовим процесом, який дає більші та більші компетенції для працівників в процесі виконання завдань

В якості висновку потрібно сказати, що процес управління являється дуже варіативним і має різні види, які складаються з різних наборів підсистем. Незалежно від вибраної системи задача системи управління персоналом це забезпечення підприємства кваліфікованим та лояльним персоналом.

1.2. Технології та стратегія управління персоналом

Ефективна система управління персоналом має дві основні характеристики. Перша - це довгостроковість, оскільки персонал підприємства, являється основним джерелом конкурентних переваг і введення нових стратегій в управлінні персоналом швидко неможливо. Друга характеристика - це урахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У процесі управління персоналом використовуються різні методи впливу на трудовий потенціал підприємства. Вибір методів впливу відбувається в залежності від різних факторів такі як: управлінські цілі, галузь в якій працює підприємство, розмір підприємства та інші.

Існують такі основні методи впливу на працівників згідно до Сидоренко А. О:

- економічні, які використовуються для задоволення потреб працівників;
- соціально-психологічні, які засновані на лідерстві, творчості та самоконтролю працівників за рахунок надання свободи в організації індивідуальної організаційної поведінки;
- адміністративні, які засновані на санкціях, або погрозах [8].

Касич А.О. називає ці методи традиційними і додає додаткову групу методів, яку названо інноваційними і до них входять:

-підбір персоналу, який займається ретельним відбором персоналу з метою отримання кращих працівників;

-оцінка діяльності під час якого встановлюються відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця;

-управління кар'єрою створення цілей в галузі кар'єри працівника і розробка плану їх досягнення;

-система винагород мотивація працівників шляхом задоволення їх потреб. Основна відмінність від економічного методу це те, що система винагород задовольняє як і матеріальні потреби робітників так і нематеріальні;

-навчання підвищення рівня кваліфікації працівників для більшої їх ефективності [15].

Історично в Україні дуже широко використовувалися методи стимулювання та адміністративного примусу. Як результат пандемії підприємства, які можуть собі дозволити роботу дистанційно почали переходити на соціально-психологічний метод, оскільки контролювати працівників, які працюють із своїх домів дуже важко.

В табл 1.4 зазначені традиційні методи управління персоналом їх основні особливості та інструментарій, який використовується для проведення процесу.

Таблиця 1.4

Традиційні методи управління персоналом

Метод	Особливості	Основні інструменти
Адміністративні	-Жорстка ієрархія -Персональна залежність -Жорсткі потреби до виконання завдань -Зовнішній контроль	-Влада -Нормативи -Санкції

Продовження табл. 1.4

Економічні	-Авторитет в комбінації з матеріальними стимулами -Мотивація -Групова діяльність -Ініціатива -Колективний контроль	-Зарплата -Бонуси -Штрафи -Соціальне забезпечення -Отримання частки прибутку
Соціально-психологічні	-Лідерство та партнерство -Лояльність -Віртуальна організація -Творчість -Самоконтроль	-Непрямий вплив -Неформальні лідери -Мінімізація особистих конфліктів -Акцент на корпоративній культурі

Джерело: складено автором на основі [8, с.4]

Наступний етап – це вивчення технології управління персоналом. Технології управління - це своєрідний інструмент впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей. [7]

Технології управління діляться на чотири основні групи в залежності від масштабу, цілей підприємства, або походження, які показані в табл 1.5

Таблиця 1.5

Технології управління персоналом та їх характеристика

Технологія	Характеристика
Традиційні технології	Використовуються в будь-якої організаційної структури. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо.
Галузеві технології	Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служ. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань.

Продовження табл 1.5.

Професійні	Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливість періоду, для якого створюється технологія. Мінуси -висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька
Інноваційні	Створюються для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу

Джерело: складено автором на основі [7, с3]

Дуже часто підприємства змішують технології управління на приклад поєднання інноваційного та традиційного підходу дозволяє виявляти перспективних кандидатів на посаду та виявити їх лідерські якості.

З іншої сторони Токмакова І.В. та Войтов І.М. в своїй роботі «Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств» поділяють технології управління» поділяють технології управління персоналом на групи за функціями:

- технології формування персоналу куди входять маркетинг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, онлайн-пошук персоналу;

- технології поточної роботи з персоналом до якого відносяться грейдинг, стрес-менеджмент, управління конфліктом, внутрішній маркетинг;

- технології позикової праці та вивільнення персоналу який складається з лізингу персоналу, аутсорсингу, аутстафінгу та аутплейсменту персоналу.

- технології оцінки та контролю куди входять асесмент-центр, «360-градусна» атестація, управління за цілями, управління досягненнями та таємний покупець;

-технології навчання і розвитку персоналу до якого відносяться коучінг, тімбілдінг, e-learning та ситуаційний аналіз [16].

Цей метод поділення технологій управління є більш широким і включає в себе всі основні аспекти управління персоналом.

Стратегія управління персоналом є наступний аспект управління, який потрібно розглянути з точки зору різних вчених.

А. Томсон та А. Стрікленд вважають, що стратегія управління персоналом «Управлінський план, спрямований на закріплення позиції організації, забезпечення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності» [17 с 32].

На думку А. Д. Чикурокової, стратегія управління персоналом є не тільки, інструментом обґрунтування, вироблення та реалізації довгострокових цілей. З її точки зору вони також являються інструментами для виконання завдань виробничої, науково-технічної, економічної, організаційної та соціальної природи. [18].

Л. Дайер та Дж. Холдер виділяють три основні види стратегії стосовно персоналу: інвестування; стимулювання; залучення. Саму стратегію автори розуміють, як рішення, ухвалені для досягнення найважливіших цілей у системі підбору, розвитку й управління персоналом і першочергових засобів, спрямованих на досягнення цих завдань [25]. Більш детально стратегії розглянуто в табл. 1.6

Таблиця 1.6

Стратегії управління персоналом

Вид стратегії	Характеристика
Інвестування	<ul style="list-style-type: none"> -Чітка централізована система ухвалення рішень; -Функції працівників широкі і не завжди чітко сформовані; -Оплата праці відбувається змішано з фіксованими та змінними елементами; -Спрямована на заохочення творчості та самоосвіту; -Ініціативність обмежена через високий рівень контролю.

Продовження табл.1.6

Стимулювання	-Чітке фокусування на поточних витратах; -Фокусуються на внеску співробітників у роботу для мінімізації витрат; -Створення асоціативного зв'язку між зусиллями та рівнем зарплати
Залучення	-Децентралізоване управління; -Інноваційність; -Акцент на відданості та компетенції; -Важлива увага наділяється структуруванні робочих функцій; -Розвинута система винагород

Джерело: складено автором на основі [9, с.309-310]

Усі три стратегії мають місце в сучасному менеджменті.

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

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

- Кількість працівників, яка потрібна більша ніж фактична, що потребує додатковий найм;
- Кількість працівників яка потрібна підприємству співпадає з фактичною, але не відповідає до потреб підприємства (за категоріями, спеціальностями тощо);
- Потрібна кількість менша від реальної потреби, що передбачає її скорочення.

В плані оптимізації кадрів підприємства мають досить невелику кількість потенційних дій:

- Скорочення, або додатковий набір працівників;
- Адаптування наявних робітників до змінних умов роботи за допомогою використання нестандартних графіків робочого часу;
- Підвищення кваліфікації;
- Лізинг персоналу;
- Переміщення працівників в середині підприємства;
- Зміна робочих місць з ініціативи адміністрації, або самих робітників.

Треба мати на увагу, що скорочення є складним процесом, який потребує значного планування, оскільки непередумане скорочення може призвести до серйозних негативних наслідків, які підприємство буде відчувати, ще багато років. Для того, щоб зробити процес скорочення ефективним потребуються узгоджені дії між керівниками відділів та відділом кадрів. Перед тим, як проводити скорочення рекомендується спочатку використовувати менш жорсткі способи:

- Призупинення набору нових працівників до робочих місць, які виникли внаслідок природної плинності кадрів і заповнення вільних місць працівниками, які планувалось скоротити, цей метод потребує перенавчання з можливим періодом відриву від виробництва;
- Перехід частини працівників на неповний робочий день, для утримання висококваліфікованих професіоналів;
- Стимулювати добровільне звільнення за допомогою одноразових виплат та допомоги в пошуку нового робочого місця.

У випадку якщо вищезначені методи не допомагають підприємство повинно створити програму звільнення. Програма звільнення повинна мати наступні якості:

- Програма звільнення повинна дотримуватися чинного законодавства для того, щоб уникнути репутаційних збитків, які можуть повести за собою фінансові збитки в довгостроковій перспективі;

- Програма звільнення повинна мати чіткі та справедливі критерії для звільнення, які повинні бути ясними для працівників;

- Надання працівникам допомоги з новим працевлаштуванням та матеріальної допомоги;

Відділ кадрів повинен зберігати документацію навіть про звільнених робітників, оскільки, якщо потреба в робочій силі збільшиться, ці працівники можуть бути пріоритетними на ці робочі місця, оскільки вони знають підприємство, мають необхідні кваліфікації та досвід.

Як результат можна зробити висновок, що в основному управління персоналом проходить за рахунок вибору різноманітних методів, форм та технологій впливу на персонал. Ці методи мають свої переваги та недоліки, які можуть значно впливати на роботу підприємства в майбутньому.

1.3. Методичні основи оцінювання ефективності управління персоналом

Оцінка ефективності управління персоналом вивчалася різними вченими і загалом ефективне управління можна звести до досягнення максимального результату при мінімальних затратах ресурсів. Під ресурсами мається на увазі, усе, що використовується при виробленні продукту чи послуги- фінанси, час, праця та інші.

Перед тим, як оцінити ефективність управління персоналом треба встановити основні фактори, які впливають на ефективність праці. Т. В. Євась п'ять основних факторів продуктивності праці, які вказані в табл. 1.7

Таблиця 1.7

Класифікація факторів продуктивності праці

Фактор	Характеристика
Матеріально-технічні	Рівень розвитку засобів виробництва, рівень механізації виробництва, розробка і введення інновацій, модернізація, підвищення якості сировини та палива.
Управлінські	Форма організації суспільної праці, якість організаційних структур при виробництві та управлінні.
Соціально-економічні	Рівень кваліфікації робітників, система оплати праці, компетентність співробітників, використання робочого часу, прибутковість підприємства, здоров'я робітників,
Соціально-психологічні	Методи навчання, адаптація, причини для плинності кадрів, Соціально психологічний клімат, взаємовідносини працівників,
Природні	Погода, рівень забруднення, місцезнаходження підприємства, Частіше за всього відноситься до добувних галузей.

Джерело: складено автором на основі [12 с 185-186]

Т.О. Погорелова вважає, що ефективність праці є «Багатоаспектною економічною категорією кожен з аспектів якої розкриває окремі її сутнісні сторони

і виражається у менш місткій категорії. Такими категоріями є продуктивність, якість, результативність праці тощо»[19].

Вона поділяє фактори продуктивності праці на дві основні групи:

-ті, якими може керувати господарюючий суб'єкт (правління, організація, трудові відносини, кваліфікація і мотивація персоналу, техніка і технологія, умови праці, інновації тощо);

-ті, що знаходяться поза сферою керування господарюючого суб'єкта (політичне становище в країні і в світі, рівень розвитку ринкових відносин, конкуренція, науково-технічний прогрес, загальний рівень економічного розвитку,

якість і кількість трудових ресурсів країни, культура, моральність, соціальні цінності, наявність природних багатств, розвиток інфраструктури тощо) [19].

Фактори ефективності праці можуть впливати на управлінські рішення, особливо ті, на які підприємство не має взагалі, або має не повний вплив, як погодні умови, чи своєчасність доставки сировини.

Додаткову увагу треба приділити матеріально-технічним факторам, оскільки ефективне управління ними може допомогти з економією на ресурсах та підвищити швидкість, що поділяються за наступними ознаками:

- електроозброєність об'єм електроенергії використана на кожного працівника;
- енергоозброєність праці загальна кількість енергоресурсів, яка споживається на кожного працівника;
- фондоозброєність рівень забезпеченості працівників основними засобами;
- фондовіддача кількість продукції, або наданих послуг на кожну фінансову одиницю вкладену в основні засоби підприємства;
- механоозброєність відношення вартості устаткування на кількість працівників, які працюють в зміні. [12 с 185-186]

Управлінські фактори характеризується наступними показниками:

- розвиток кооперації між співробітниками;
- підвищення трудової дисципліни;

Характеристика соціально-психологічних факторів:

- інформація про соціально-психологічний стан працівників є достовірною і доставляється до релевантних керівників своєчасно;
- розвинута система професійної придатності і навчання;
- наявність системи адаптування нових співробітників;
- проведення психологічної мотивації співробітників за рахунок розвитку ініціативи та творчості.

Для кожного окремого підприємство конкретні критерії оцінки ефективності підприємства залежать від різних факторів. Приклади таких потенційних факторів: -чи займається підприємство виробництвом, або надає послуги; -чи зацікавлено підприємство в максимізації прибутків, або воно займається благодійністю; -які цілі організації та інші.

Дж. М. Іванцевич і А.А. Лобанов вважають, що: «Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигоди пов'язаних із програмами діяльності по управлінню персоналом і для зіставлення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства» [10, с. 274].

Також значним елементом виступає інтенсивність праці в оцінці ефективності, тобто рівень напруженості праці за одиницю часу і вимірюється кількістю витраченої енергії людини [12, с. 175].

Згідно до рекомендацій Дж.М. Іванцевича і А.А. Лобанова ефективність управління кадрами потрібно оцінювати, щоб задовольнялися наступні умови [10, с. 292]:

- поліпшити функціонування управління персоналом через забезпечення їхніми засобами вирішення питань про те, коли необхідно припинити, а коли підсилити яку-небудь діяльність;
- визначити реакцію з боку працівників і менеджерів нижчої ланки на ефективність управління персоналом;
- допомогти управлінню персоналом вносити свій внесок у справу досягнення цілей фірми.

Оскільки виявлення ефективності управління персоналом є значним елементом забезпечення росту підприємства в довгостроковій перспективі то потрібно виявити основні концепції оцінки ефективності управління підприємства, що вказані в табл. 1.8.

Ці концепції дають основні ідеї про те, як саме керівний персонал мислить під час створення стратегічного плану підприємства.

Таблиця 1.8

Основні концепції управління та їх характеристика

Концепція	Характеристика
За кінцевими результатами	Акцентується увага на результати роботи тобто: прибуток, або дохід підприємства; собівартість продукції; кількість виробленої продукції, або об'єм наданих послуг; рентабельність; кількість обслугованих споживачів; якість виробленої продукції, або наданої послуги.
За результативністю	Приділяється основну увагу до: виробітку на одного працівника; темпу росту продуктивності праці і заробітної плати; загальний фонд оплати праці; відсоток виконання норм виробітки; втрати робочого часу; якість праці робітників; фондооснащеність праці; праце місткість; коефіцієнти складності робіт і праці;
За формою і методами роботи з персоналом	В цьому методі пріоритет надається: плинності кадрів; рівню кваліфікації персоналу; рівню трудової і виконавчої дисципліни; професійно-кваліфікаційній структурі; співвідношенню робітників і службовців; використання фонду робочих годин; соціальній структурі персоналу; рівню порушення трудової дисципліни;

Джерело: складено автором на основі [10 с 309–310]

Перший підхід розглядає співробітників, як єдиний організм, що впливає на продуктивність, як наслідок кінцеві результати виступають показниками виробництва. В якості недоліку цього методу можна сказати, що він не враховує складність праці та завантаженість співробітників.

Згідно до другої концепції показники ефективності управління персоналом повинні відображати якість виробництва, або обслуговування та складність праці. З недоліків потрібно вказати, що цей метод не дає можливість оцінити рівень організації роботи на підприємстві та соціальну ефективність працівників, що впливає на кінцеві результати.

Третій метод, є дуже ресурсозатратним, оскільки потребує оперативних даних та дуже глибоке дослідження, оскільки частина показників є комплексними в потребує найбільших затрат часу на проведення.

Впливовим елементом ефективності управління персоналом є наявність продуктивного внутрішнього психологічного клімату в колективі. Під цим можна розуміти, як стан взаємодії між працівниками, які приймають участь в колективній діяльності.

Для забезпечення гарного соціально-психологічного клімату підприємство повинно забезпечити себе наступними елементами:

- погодження індивідуальних можливостей кожного працівника на одному рівні, для уникнення заздрості при видання нагород;
- схожість морально-етичних норм між різними співробітниками для створення відчуття довіри;
- забезпечення однорідності мотивування працівників та їх індивідуальних прагнень;
- справедливий та раціональний розподіл функцій між працівниками, який мінімізує можливості здобуття успіху одного працівника за рахунок колег [11, с. 54].

Після опрацювання наукової літератури можна сказати, що оптимізація ефективності управління персоналом є безперервним процесом, який орієнтований на залучення працівників, з якомога найвищою кваліфікацією якщо це можливо, адаптація працівників в колективі та отримання від цих робітників максимальної віддачі.

Як результат ми можемо узагальнити, кілька основних методів оцінки ефективності системи управління персоналом та виявити їх основні недоліки та переваги. Ці підходи вказані в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Основні підходи до оцінки ефективності системи управління

Підхід	Критерії	Переваги підходу	Недоліки підходу
Результативний	Результати діяльності підприємства	Зв'язок між вкладеними ресурсами та кінцевим результатом діяльності.	Результати не дають повну картину, оскільки вплив технологій може включатися до розрахунків
Функціональний	Функціональні підсистеми	Простота	Низький рівень зацікавленості персоналу в кінцевому результаті
Інтегральні показники	Конкурентоздатність продукції	Внесок окремих працівників враховується	Вихідні дані можуть бути ненадійними, що приводить до ускладнення процесу оцінювання
Ресурсний	Якість та результативність працівників	Урахування відмінностей, які виникають при випуску різної продукції	Підприємство часто розглядається в ізоляції від ринку.
Порівняльний	Витрати на персонал	Дозволяє підприємству створювати систему порівняння своєї позиції з позиціями конкурентів	Потребує залучення сторонніх консультантів, що може зробити метод дуже дорогим.

Джерело: складено автором на основі [12 с 185]

Ці методи є дуже різними в своїй природі і використовують різні показники, а саме:

- Результативний метод використовує в якості показників обсяг реалізації продукції, або послуги, їх якість та собівартість, прибуток підприємства та його рентабельність, термін окупності капітальних вкладень.

- Показники функціонального підходу є забезпеченість потреб персоналу, організація праці та системи мотивації, оцінка персоналу.
- Метод інтегральних показників використовує відношення продуктивності до одиниці сировини, рівень укомплектованості підприємства працівниками.
- Ресурсний метод використовує питому вагу праці в собівартості послуги, або продукції, рівень фондоозброєності праці, ефективність використання робочого часу, трудомісткість.
- Порівняльний метод, який також відомий як метод бенчмаркінгу порівнює витрати одного працівника з витратами іншого, виручку на одного працівника, та порівнює різні статистичні дані з лідерами, або конкурентами на ринку, якщо можливо законно отримати ці дані.

Різноманітність підходів до оцінки ефективності підприємства їх недоліки та переваги, приводять до того, що підприємства, або використовують різні підходи в залежності від позиції працівника. Наприклад для оцінки менеджменту можна використовувати порівняльний підхід, що дозволяє перевіряти ефективність роботи різних команд, які підпорядковані різним менеджерам. В той же час для оцінки робітників можна використовувати ресурсний підхід, що може показати те, як наскільки ефективно працівники використовують ресурси підприємства. Подібні змішані підходи допомагають керівництву отримати, якомога більше інформації про ефективність підприємства.

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

Висновки до розділу 1

Управління персоналом, можна вважати набором принципів, підходів та форм вплив на набір, розвиток та використання трудового колективу підприємства. Виходячи з літератури, управління персоналом водночас має ознаки структури, процесу та системою.

В сучасному менеджменті управління персоналом отримує важливе місце, оскільки воно може дати значне покращення в продуктивності підприємства. В сучасному менеджменті відбувається постій пошук нових, більш ефективних комплексів управління персоналом, які складаються з ідей та концепцій.

Управління персоналом повинен інтегруватися в стратегію підприємства та його цілі. Також, як система вона відповідає за створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та корпоративну культуру, створює систем управління якості продукції та моніторингу за виконанням та доставленням задач для працівників.

Існують різні підходи до впливу на працівників підприємства. Три основні методи впливу є: економічні, соціально-психологічні та адміністративні. Основні фактори, які впливають на продуктивність можна розділити на наступні категорії: матеріально-технічні, управлінські, соціально-психологічні, природні та соціально-економічні.

Загалом ефективність означає досягнення цілей підприємства за рахунок ефективного використання працівників та логічне використання ресурсів. Ефективність управління оцінюється кількома основними методами, які можуть використовуватися як і окремо так і комплексно. До них відносяться: результативний, функціональний, метод інтегральних показників, порівняльний та ресурсний.

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТОВ «Логістик-Плюс»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Логістик-Плюс»

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

Основні види діяльності та код за КВЕД:

52.1 Складське господарство

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг н.в.і.у.

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

Місія ТОВ «Логістик-Плюс» є надання вигідних, зручних та продуктивних послуг по логістиці за рахунок взяття на себе всіх логістичних процесів: «Від перевезення вантажу до доставки кінцевому споживачеві з проміжним обслуговування на складах компанії». Місія підприємства виконується за рахунок поставлення цілей. ТОВ «Логістик-Плюс» має наступні зазначені цілі [20]:

- надавати сервіс високого рівня;
- будівництво складського комплексу в Києві, класу А і В;
- створити новий революційний підхід в логістиці 21-го століття;
- перевершувати очікування.

Основні напрямки послуг ТОВ «Логістик-Плюс» діляться на три ключові напрями:

- контрактна логістика;
- транспортна логістика;

- митно-брокерські послуги.

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

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

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

Транспортні послуги включає перевезення вантажу по території України. ТОВ «Логістик-Плюс» надає своїм клієнтам можливість стежити за своїм вантажем на території України.

Підприємство також надає широкий вибір вантажівок для перевезення товарів, як і з температурним режимом так і без. Кожна вантажівка має санітарний паспорт.

ТОВ «Логістик-Плюс» за бажанням клієнта може контактувати кожні три години з 9:00 до 18:00 і передавати своїм клієнтам інформацію про стан товару, інформацію будь-які проблеми, що виникають в процесі перевезення та мобільний зв'язок водієм, якщо потрібно.

Також, ТОВ «Логістик-Плюс» надає митно-брокерські послуги, що включають в себе складські та експедиційні послуги у Європі, митне оформлення на всіх відділах митного обслуговування України, надання консультацій відносно питань митних формальностей в зовнішньо-економічних операціях та отримання

всіх дозвільних документів потрібні для перевезення товару за кордон та його ввезення на територію України.

На основі фінансових звітів підприємства ТОВ «Логістик-Плюс» за 2017-2020 рр. продіагностуємо загальний економічний стан підприємства, який наведений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

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

Найменування	2017	2018	2019	2020	Відхилення +/- (2017- 2020)	Зміни % (2017-2020)
Основні засоби, тис. грн.	5997,1	15127,7	109,7	60,7	-5936,4	-101,2
Запаси, тис. грн.	4336,9	800,4	1325,2	1527,2	-2799,7	-35,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн., тис. грн.	22386,7	23129,0	36296,9	53974,8	+31588,1	+241,1
Поточна кредиторська заборгованість за:						
Товари, роботи, послуги, тис. грн.	6557,8	5795,1	9779,9	16032,2	+9474,4	+244,4
Розрахунки з бюджетом, тис. грн.	1993,0	2700,8	4019,0	3856,5	+1863,5	+193,5
Розрахунки з страхування, тис. грн.	111,4	127,1	70,1	473,8	+362,4	+425,3
Розрахунки за оплату праці, тис. грн.	892,1	925,4	1039,9	3020,2	+2128,1	+338,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	131944,9	162231,7	209669,3	272518,4	+140573,5	+206,5
Інші операційні доходи, тис. грн.	6443,0	7198,6	837,2	2964,8	-3478,2	-46
Інші доходи, тис. грн.	312,7	94,3	555,2	388,9	+67,2	+120,8
Разом доходи, тис. грн.	136700,6	169524,6	211061,7	275872,1	+139171,5	201,9%
Чистий прибуток, тис. грн.	15390,7	15434,7	21613,7	20713,2	+5322,5	134,6%

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

Згідно до інформації, яку ми отримали бачимо, що підприємство, за період з 2017 по 2020 роки розвивалося, це видно з того факту, що незважаючи, на те, що об'єм основних засобів знизився на 5936,4 тис грн (101,2%) та дебіторська заборгованість збільшилась на 31588,1 тис грн(+241,1%) чистий прибуток збільшився на 5322,5 тис грн,(134,6%) у той же час підприємство не має заборгованості по довгостроковим зобов'язаннями та короткостроковими кредитами банків. Кредиторська заборгованість також зросла за період 2017-2020 роки в усіх показниках:

- заборгованість за товари, роботи, послуги зріс на 9474,4 тис грн (+244,4%);
- борг за розрахунки з бюджетом виріс на 1863,5 тис грн (+193,5%);
- заборгованість за розрахунки з страхування збільшилися на 362,4 тис грн (+425,3%);
- борг по розрахункам за оплату праці збільшився на 2128,1 тис грн(+338,5%).

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

Загалом, ці дані свідчать, що ТОВ «Логістик-Плюс» реінвестує свій дохід в розширення своїх операцій, модернізації обладнання, отримання сертифікацій для роботи з зарубіжними клієнтами та розширення асортименту послуг.

Проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Першим коефіцієнтом вибрано коефіцієнт абсолютної ліквідності, який визначається за формулою 2.1:

$$\text{Кабс} = \frac{\text{Грош.кошти і їх еквів.}}{\text{Пот. зобов.}} \quad (2.1)$$

Де Кабс - Коефіцієнт абсолютної ліквідності;

Грош. Кошти і їх еквів. – грошові кошти та їх еквіваленти;

Пот зобов – поточні зобов'язання.

$$\text{Кабс}_{(2017)} = 3923,2 \backslash 12601,5 = 0.31$$

$$\text{Кабс}_{(2018)} = 5471,2 \backslash 16456 = 0.33$$

$$\text{Кабс}_{(2019)} = 2665,3 \backslash 26810 = 0.1$$

$$\text{Кабс}_{(2020)} = 7079,1 \backslash 33998,2 = 0.21$$

Ці розрахунки показують, що за останні 4 роки абсолютна ліквідність підприємства покращується, і стабільно знаходиться в зоні нормативних значень.

Наступний крок, це розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності, який демонструє прогностні можливості розрахунку за зобов'язаннями за умови сплати дебіторської заборгованості, і розраховується за формулою 2.2.

$$\text{Кп.л.} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Де Кп.л - коефіцієнт поточної ліквідності;

$$\text{Кп.л}_{(2017)} = (36290,1 - 4336,9) \backslash 12601,5 = 2,5$$

$$\text{Кп.л}_{(2018)} = (32508 - 800,4) \backslash 16456 = 1,92$$

$$\text{Кп.л}_{(2019)} = (43394 - 1325,2) \backslash 26810 = 1,56$$

$$\text{Кп.л}_{(2020)} = (67178,4 - 1527,2) \backslash 33998,2 = 1,93$$

Загалом поточна ліквідність ТОВ «Логістик-Плюс» є високою, що свідчить про гарний стан підприємства, але за останні чотири цей показник значно знизився з 2,5 до 1,93, тобто на 22,8%, що є значним зниженням поточної ліквідності.

Наступний показник для розрахунку є коефіцієнт загальної ліквідності, завдання якого показати чи має підприємство достатню кількість оборотних активів для покриття зобов'язань і розраховується за формулою 2.3.

$$\text{Кз.л.} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Де Кз.л - коефіцієнт загальної ліквідності;

$$\text{Кз.л}_{(2017)} = 36290,1 \backslash 12601,5 = 2,87$$

$$\text{Кз.л}_{(2018)} = 32508,7 \backslash 16456 = 1,98$$

$$\text{Кз.л}_{(2019)} = 43394 \backslash 26810 = 1,61$$

$$Кз.л(2020)=67178,4\33998,2=1,97$$

Ці дані показують, що

Звідси ми бачимо, що незважаючи на те, що за останні чотири роки коефіцієнт загальної ліквідності підприємства знизився, з 2,87 до 1,97 він все ще знаходиться на високому рівні. Це означає, що підприємство може покрити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Четвертий показник це коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів, що показує рівень залежності підприємства від товарно-матеріальних запасів і розраховується за формулою 2.4.

$$Кл.моб. = \frac{\text{Грош.кош. і їх еквів.} + \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

Де Кл.моб - коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів;

$$Кл.моб.(2017)= (3923,2+4335,9)\12601,5=0,65$$

$$Кл.моб. (2018)= (5471,2+800,4)\16456=0,38$$

$$Кл.моб. (2019)= (2665,3+1325,2)\26810=0,14$$

$$Кл.моб. (2020)= (7079,1+1527,2)\33998,2=0,25$$

За останні три роки коефіцієнт ліквідності при мобілізації при мобілізації запасів знизився дуже швидко з 0,65 до 0,14, що означає, якщо підприємству потрібно реалізувати запаси для погашення зобов'язань, то вони не покрили би ці зобов'язання. В 2020-му році цей коефіцієнт збільшився до 0,25, що не зважаючи на той факт, що цей показник нижче ніж рекомендоване значення є все ще значним покращенням у порівнянні з минулими роками.

П'ятий коефіцієнт, який потрібно розглянути це коефіцієнт власної платоспроможності, задача, якого показати здатність підприємства виконати поточні зобов'язання за рахунок чистих оборотних активів і розраховується за допомогою формули 2.5

$$\text{Кв.пл.} = \frac{\text{Оборот. акт.} - \text{Поточ. зобов'яз.}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

Де Кв.пл. - коефіцієнт власної платоспроможності;

$$\text{Кв.пл.}_{(2017)} = (36290,1 - 12601,5) \backslash 12601,5 = 1,88$$

$$\text{Кв.пл.}_{(2018)} = (32508,7 - 16546) \backslash 16546 = 0,96$$

$$\text{Кв.пл.}_{(2019)} = (43394 - 26810) \backslash 26810 = 0,61$$

$$\text{Кв.пл.}_{(2020)} = (67178,4 - 33998,2) \backslash 33998,2 = 0,97$$

Коефіцієнт власної платоспроможності за останні чотири роки змінювався радикально, між 2017 та 2018 роками коефіцієнт зменшився на 49% з 1,88 до 0,96. В 2019 коефіцієнт знизився ще на 36% до 0,61. В 2020 році коефіцієнт становить 0,97, що є дуже гарним показником оскільки показує, що поточні зобов'язання можна погасити за рахунок оборотних активів підприємства.

Останній коефіцієнт, який буде розглянуто для аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства є коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення. Цей коефіцієнт показує рівень покриття необоротних активів за рахунок власного капіталу і розраховується за формулою 2.6

$$\text{Кдфз.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Необоротні активи}} \quad (2.6)$$

Де Кдфз - коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення;

$$\text{Кдфз.}_{(2017)} = 29665,7 \backslash 5977,1 = 4,96$$

$$\text{Кдфз.}_{(2018)} = 31180,4 \backslash 15127,7 = 2,06$$

$$\text{Кдфз.}_{(2019)} = 34868,2 \backslash 18284,2 = 1,91$$

$$\text{Кдфз.}_{(2020)} = 55577,7 \backslash 22397,5 = 2,48$$

Ці дані показують, що незважаючи на те, що коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення за останні чотири роки знизився в два рази з 4,96 до 2,48 цей показник все ще дуже високий і показує, що підприємство здатне покривати свої необоротні активи за рахунок власного капіталу.

Загалом аналіз ліквідності та платоспроможності показує, що ТОВ «Логістик-Плюс» має високий рівень ліквідності і може забезпечувати виконання своїх поточних зобов'язань за рахунок різних методів.

Загалом ТОВ «Логістик-Плюс» має стабільну фінансову позицію. Аналіз фінансового стану підприємства показує гарні фінансові показники.

2.2. Організація та аналіз ефективності використання персоналу підприємства

ТОВ «Логістик-Плюс» використовує наступну організаційну структуру (Додаток А) і має наступні функціональні відділи.

В якості структури підприємства було вибрана лінійно-функціональна, основні характеристики є значна кількість вертикальних та горизонтальних зв'язків, але в той же час учасники нижньої ланки організаційної структури не мають вповноважень для прийняття остаточних, і як результат існують значні затрати часу для прийняття рішень через ускладнення процесу передачі інформації до лінійних керівників.

В даній структурі використовують лінійних та функціональних керівників. [3] Основні функціональні відділи та їх функції виділені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні функціональні відділи ТОВ «Логістик-Плюс» та їх функції

Відділ	Функції відділу
Фінансовий	Очолоється фінансовим директором, в відповідальності якого складення фінансових звітів по кожному клієнту та звітів по роботі кожного відділу підприємства.
Відділ збуту	Очолоється начальником відділу збуту цей відділ відповідає за розподілення товару по точкам призначення

Продовження табл. 2.2

Служба транспорту і перевезень	Очолюється начальником служби транспорту та перевезення, задача якого слідкування за своєчасним виконанням транспортних замовлень на території України, контроль за виконанням інструкцій водіями та доставка вантажу в належній якості.
Відділ міжнародних перевезень	Відповідає за своєчасне виконання транспортних перевезень за кордоном в належній якості.
Відділ зовнішньо економічної діяльності	Очолюється начальником відділу та відповідає за роботу з митними службами, отримання всіх сертифікацій для ввозу та вивезення товару з та на Україну.
Відділ контрактної логістики	Очолюється начальником відділу контрактної логістики і відповідає за збереження, організацію та пакування товару

Джерело: узагальнено автором на основі додатку А

Ці основні відділи відповідають за основні бізнес-процеси, які виконуються ТОВ «Логістик-Плюс» а саме:

- складське зберігання і туди входять, пакування, зберігання, розвантаження та навантаження товару, підготовка та облік товару перед транспортуванням;
- транспортно-експедиційні послуги під час цього процесу відбувається страхування вантажів, підготовка супровідної інформації та перевезення товарів;
- послуги з переупаковки під час якої відбувається інвентаризація, сортування, комплектація, упакування та маркування;
- митно-брокерське обслуговування реєстрація вантажу в органах митної служби, сертифікація товару в належних службах та підготовка документації для митних служб та перетину кордону.

Ці бізнес процеси є ключовими для ТОВ «Логістик-Плюс» і являються основними джерелами прибутку підприємства. Саме тому ефективна організація структури персоналу дуже важлива.

Для подальшого аналізу структури персоналу потрібно проаналізувати показники руху персоналу підприємства, ТОВ «Логістик-Плюс», які наведені в

табл. 2.3. Ці показники потрібні для того, щоб виявити рівень плинності кадрів та їх лояльність до підприємства.

Таблиця 2.3

Рух персоналу ТОВ «Логістик-Плюс» за 2018-2020 рр.

Показник	2018р	2019р	2020р	2020р порівняно з 2018 р., %
Середньооблікова кількість штатних працівників	144	176	201	139,58
Прибуло (прийнято)	76	75	107	140,8
Коефіцієнт прибуття персоналу, %	52,7	42,6	53,2	100,9
Вибуло (вивільнення)	67	43	83	123,9
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	46,5	24,3	41,3	88,8
Вибуло з причини скорочення штату	-	-	-	-
Вибуло з причини плинності кадрів	67	43	83	123,9
Коефіцієнт плинності кадрів %	46,5	24,3	41,3	88,8

Джерело: узагальнено автором

У продовж 2018-2020 рр. кількість осіб прийнятих на роботу ТОВ «Логістик Плюс» на 40,8% , але коефіцієнт прибуття персоналу збільшився лише на 0,9%. Впродовж періоду коефіцієнт вибуття зменшився на 11,1% незважаючи на те, що кількість вибулого персоналу збільшилась на 23,9%. Оскільки ТОВ «Логістик-Плюс» розвивається стабільно, у підприємства немає потреби в скороченні штату і як результат коефіцієнт вибуття дорівнює коефіцієнту плинності кадрів, який зменшився за період на 11,1%.

Важливим фактором ефективності праці є задоволення робочої сили в матеріальних та фінансових аспектах. Основним елементом матеріального задоволення є заробітна плата. Інформація про заробітну плату працівників ТОВ «Логістик-Плюс» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фонд оплати праці ТОВ «Логістик-Плюс».

Показники	2018р	2019р	2020р	2020 р. у порівнянні з 2018р. %
Фонд оплати праці управлінського персоналу, тис грн.	10374	11220	12452	20,03%
Фонд оплати праці складського та офісного персоналу, тис грн.	2226	2449	2543	14,2%

Джерело: узагальнено автором

З табл. 2.6 ми бачимо, що фонд оплати праці для працівників всіх рівнів збільшується на протязі періоду з 2018 по 2020 роки, важливо зауважити, що фонд оплати праці для персоналу вищого рівня збільшився значно швидше ніж для персоналу нижчого рівня (на 20,03% проти 14,2%).

В якості висновку потрібно зауважити, що в ТОВ «Логістик-Плюс» існує значна проблема плинності кадрів, яка потребує якомога швидшого вирішення також фонд заробітної плати є досить низьким для працівників нижчого рівня.

2.3. Взаємозв'язок стратегії розвитку бізнесу та розвитку персоналу

Перший фактор, який потрібно розглянути, це процес формування персоналу на підприємстві. Процес відбору персоналу для ТОВ «Логістик-Плюс» складається з трьох основних факторів:

- формальні вимоги: загальний досвід роботи, досвід роботи в логістиці, рівень освіти, бажаний рівень заробітної плати;

- неформальні вимоги: стать, вік, відповідність цінностям компанії, роль в компанії, взаємовідносини з керівниками;

- інтерв'ю по компетенціям за методом STAR Оцінка рівнів компетенцій в залежності від рівня позиції.

Система оцінки компетенцій працівників на різних рівнях підприємства разом з вимогами до співробітників та списком базових компетенцій указані в табл. 1.8, яка була складена на основі додатку Б ці компетенції є важливими факторами при виборі, або нових працівників чи виборі працівників для підвищення.

Таблиця 2.5

Система оцінки компетенцій на ТОВ «Логістик-Плюс»

Рівень позиції	Грейд	Вимоги	Базові компетенції
ТОП	Директор напряму	Вища освіта, відвідування спеціалізованих тренінгів для розвинення бази знань та лідерський якостей, розвинене стратегічне мислення, висока націленість на результат	Лідерські здібності, та навички управління, стратегічне та комерційне мислення
С4	Керівник відділу	Вища освіта, досвід роботи від трьох років, досвід управління від одного року, досвід постановки завдань, знання базових принципів управління.	Лідерські здібності, та навички управління, здатність розвиватись та розвивати інших, стратегічне мислення.
С3	Старший спеціаліст	Вища освіта, досвід роботи від одного року, солідна база знання використання персональних комп'ютерів вміння виставляти пріоритети.	Лідерські здібності, та навички управління, здатність розвиватись та розвивати інших, комерційне мислення.
С2	Спеціаліст	Вища освіта, солідна база знання використання персональних комп'ютерів	Націленість на результат, орієнтація на клієнта, увага до деталей.

Продовження табл 2.5

C1	Молодший спеціаліст	Вища освіта, незакінчена вища освіта, солідна база знання використання персональних комп'ютерів Word, Excel, висока здатність до навчання, стрес стійкість.	Спрямованість на результат, розвиток себе та інших, увага до деталей.
C0	Стажер	Середня-спеціальна освіта, незакінчена вища освіта, знання використання персональних комп'ютерів	Спрямованість на результат, орієнтація на клієнта, навички командної роботи.

Джерело: складено автором на основі додатку Б

З таблиці 1.8 видно, що ТОВ «Логістик-Плюс» має небагато потреб відносно компетенцій, які ростуть з рівнем позиції, частково компетенції, які використовувалися на нижчому рівні використовуються на вищих, що полегшує процес просунення по кар'єрним сходам.

Важливим елементом управління персоналом є чітке доведення обов'язків, прав та вимог до персоналу. ТОВ «Логістик-Плюс» проводить за рахунок посадових інструкцій, (Додаток В) та усних інструктажів.

В Додатку В наведений приклад посадової інструкції для молодшого менеджера зі збуту. Ця інструкція введена 26 травня 2020 року. Вона покриває загальні обов'язки працівника, конкретні обов'язки працівника на позиції, права працівника та описують його відповідальність, також доданий лист реєстрації змін. Посадова інструкція написано, чітко, не даючи подвійного тлумачення пунктів документу.

ТОВ «Логістик-Плюс» використовує різні системи оцінки ефективності роботи працівників.

Для стажерів, молодших спеціалістів використовується система грейдів в залежності від конкретної позиції.

Для спеціалістів та старших спеціалістів використовується система щомісячних КРІ, система, яка слідкує за ключовими показниками таких як:

кількість виконаних замовлень, загальна сума продажів, або об'єм виробленої продукції.

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

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

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

-точність виконання замовлень, що показує кількість замовлень, які обробляються, відправляються та доставляються без будь-яких проблем. Моніторинг цього показника потрібен для того, щоб уникнути витрат через ушкодження товару;

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

-витрати на транспортування товару обчислює загальні витрати, пов'язані з обробкою замовлення від початку до кінця;

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

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

Ця система дозволяє точніше оцінювати персонал в залежності від позиції, але її недоліки є її громіздкість, оскільки використовуються показники, які вибрані для кожного індивідуального співробітника.

В рамках стратегії бізнесу вона повинна розроблятися на двох основних рівнях – діловому та функціональному.

На діловому рівні підприємство ТОВ «Логістик-Плюс» повинно передивитися контракти, які закладаються з клієнтами, оскільки дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги на 2020 рік складає 53974,8 тис. грн. що є збільшенням на 241,1% за останні чотири роки, оскільки в 2017 році дебіторська заборгованість була 22386,7 тис грн. Це дасть можливість закрити кредиторські заборгованості підприємства включаючи 3020.2 тис грн з оплати праці.

На функціональному рівні підприємство потребує більш ефективного управління ресурсами, як і трудовими так і фінансовими. Одним із найбільш ефективних сучасних методів вирішення цієї проблеми це встановлення ERP-системи. Для підприємства загалом ця система може допомогти з наступними задачами:

- скорочувати затримки та транспортні витрати;
- дозволяє проводити більш безпечну та якісну обробку вантажів,
- відстеження матеріалів та документація на вантаж;
- більша продуктивність і продуктивність;
- вдосконалене виробництво, управління запасами та планування;
- швидше реагування на потреби споживачів.

В рамках управління персоналу встановлення ERP-системи допомагає підприємству з наступними задачами:

- створення інтегрованої бази даних для зберігання даних про кожного працівника та їх робочої активності;
- слідкування за вповноваженням працівників та їх сертифікацією;
- допомагає в управлінні інформацією для більш швидкого її надання керівникам, або державним органам, за потребою;
- слідкуванням за кількістю ресурсів використаних на кожного працівника.

Загалом в цьому підрозділі була вивчена система оцінки персоналу, критерії системи компетенцій по рівнях позицій. І вивчено, як саме ефективність управління персоналом впливає на стратегію бізнесу.

2.4. Рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства

Перед тим, як надати рекомендації, щодо удосконалення системи управління персоналом треба вивчити конкурентну позицію ТОВ «Логістик-Плюс» на ринку. Серед клієнтів ТОВ «Логістик-Плюс» є такі відомі міжнародні компанії як: Uniliver, Biesterfeld, Ferrero, Beiersdorf, Bacardi, Sony, Campari, Subaru та інші. До своїх клієнтів підприємств ставиться дуже лояльно дозволяючи розстрочки платежів, як тактику утримання вже існуючих клієнтів.

Основними конкурентами ТОВ «Логістик-Плюс» є інші транснаціональні та локальні логістичні підприємства, які вказані в табл. 2.2.

Таблиця 2.6

Список основних конкурентів ТОВ «Логістик-Плюс»

Назва підприємства	Країна походження	Виручка, млн грн	Основна інформація
Kühne + Nagel	Швейцарія	1100	Одна з найбільших логістичних у світі. Має 1400 офісів в 109 країнах світу. В Україні підприємство почало роботу в 1992 році і має штат в 450 працівників. Надає послуги по перевезенню автомобільним, морським та авіаційним транспортом, інтермодальні перевезення, страхування морських вантажів, митно-брокерські послуги, проектна логістика, консолідація вантажів на власних складах у портах світу, доставка товарів «від дверей до дверей».

Продовження табл. 2.6

DSV Logistics	Данія	900	Розпочала роботу на території України в 2013 і має представництва в 80 країнах. Надає послуги міжнародних автоперевезень, морських контейнерних перевезень, авіаперевезення, проектну логістику, складську логістику, дистрибуцію, митно-брокерські послуги та страхування вантажів.
FM Logistics Україна	Франція	800	Працює в Україні з 1996 року і позиціонує як експерт в дистрибуції споживчих товарів, промисловості, косметики та здоров'я.
Rakline Logistics	Україна	500	Засновано підприємство у 2004 році у Дніпрі. Надає послуги логістичного консалтингу, фулфілмент із використанням конвеєрних ліній, складську логістику, кур'єрської експрес-доставки по Україні та світу, холодної логістики для фармацевтики та FMCG, послуги для інтернет-магазинів.
ТОВ «УВК Україна»	Україна	300	На ринку з 2001 року і є першим Українським 3PL- оператором. Надає послуги: митно-брокерські послуги, посередництва для направлення товару в інші країни, доставка та зберігання вантажів. Основний клієнт Fozzy Group для якого займається доставкою вантажів у роздрібні мережі.

Джерело: складено автором на основі [24]

З інформації отриманої в табл. 2.2 видно, що основні конкуренти на ринку транспортної логістики для ТОВ «Логістик-Плюс» є великі міжнародні підприємства. В якості прямого конкурента є ТОВ «УВК Україна» оскільки він також являється 3PL- оператором. Але більша частина ресурсів ТОВ «УВК Україна» іде до його найбільшого клієнта Fozzy Group, до складу якої входять

торгівельні мережі «Сільпо», «Фора», «Fozzy гіпермаркет», мережа аптек «Біла ромашка», «Ніжинський консервний завод» та «Богуславський завод продтоварів». Серед інших значних клієнтів є «Надра Банк» та мережа АЗС «Shell». Це означає, що ТОВ «УВК Україна» залежить від одного клієнта для свого прибутку. З іншої сторони ТОВ «Логістик-Плюс» має більшу кількість клієнтів, як і Українського походження так і іноземних.

Значну конкуренцію становлять підприємства іноземного походження які виходять на Український ринок з уже існуючими клієнтами, які базуються за кордоном. Вони мають мережі складів в різних країнах і надають послуги не тільки наземного транспортування товару, але і морського та повітряного.

Як 3PL оператор ТОВ «Логістик-Плюс» є лідируючим підприємством на Українському ринку, оскільки головний прямиий конкурент фокусується на своєму найбільшому клієнту залишаючи ТОВ «Логістик-Плюс» ринкову долю.

Загалом стан конкуренції на ринку наземної логістики України можна визначити за рахунок аналізу конкуренції в галузі за методом п'яти сил Портера в табл. 2.3

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентних сил, які впливають на ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» за методом п'яти сил М. Портера

Фактор	Опис в галузі
Конкуренція	Існує високий рівень суперництва в галузі. Серед конкурентів є підприємства, які надають послуги морських та залізничних перевезень.
Спроба компаній завоювати ринок з послугами субститутами	Відсутня
Наявність нових конкурентів	Нові фірми в галузі не мають можливостей швидко досягти рівня розвитку ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС».

Продовження табл. 2.7

Здатність постачальників впливати на підприємство	ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» не має значу залежність від постачальників, оскільки має власний автопарк
Здатність споживачів диктувати свої умови	ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» дуже лояльно ставиться до своїх постійних клієнтів і може піти на такі поступки як відстрочку оплати за свої послуги.

Джерело: складено автором

З аналізу в табл. 2.3 видно, що галузь транспортної логістики має високу конкуренцію, але натуральні бар'єри які потребують подолання для входу в галузь дуже ускладнюють вхід нових підприємств. Підприємство не має значної залежності від постачальників і має дуже високу ліквідність, що є основними конкурентними перевагами ТОВ «Логістик-Плюс»

За даними Державної служби статистики України за період з 2016 по 2019 роки об'єм перевезення вантажу автомобільним транспортом збільшився на 5% з 1085663,4 до 1147049,6 тис т і через ефект глобальної пандемії потреба в перевезенні вантажу збільшується. [21]

Для удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Логістик-Плюс» та підвищення ефективності роботи підприємства пропонуються наступні заходи.

Високий рівень заборгованості з оплати праці, яка збільшується в дуже великому темпі, за останній рік заборгованість по розрахункам з оплати праці збільшилась в 2.9 рази з 1039,9 тис грн до 3020.2 тис грн. В якості рекомендації пропонується більш жорсткіші потреби до клієнтів відносно виконання їх обов'язків по оплати послуг надані ТОВ «Логістик-Плюс». В якості недоліку цього методу вирішення проблеми є той факт, що можливість відстрочувати оплату за послуги підприємства є одним із важелів для утримання клієнтів.

Друга проблема це дуже високий рівень плинності кадрів. Кадровий склад підприємства ТОВ «Логістик-Плюс» змінюється значно кожний рік. Це являється індикатором потреби в модернізації системи мотивації, для цього потрібно зробити зміни в системі мотивації працівників. Перед як проводити модернізацію системи мотивації потрібно проаналізувати основні фактори, які впливають на плинність персоналу в підприємстві.

- стресовість праці, оскільки в процесі транспортування, або збереження продукції може виникнути величезна кількість різних проблем такі як погодні умови, некоректність отриманої документації, пошкодження товару та інші. Це приводить до значних витрат часу для менеджерів, диспетчерів та клієнтів.

- неконкурентна заробітна плата, особливо для працівників складів, які як результат ставляться до своєї роботи як тимчасової і це призводить зниження рівня лояльності до підприємства.

- на підприємстві відсутня система нематеріального стимулювання для більшості співробітників. Лише ТОП менеджери і начальники відділів отримують нематеріальне заохочення.

Для вирішення цієї проблеми потребується вкладення ресурсів в детальне вивчення факторів плинності і створення системи нематеріального заохочення співробітників.

Третій аспект це пошук автоматизованої системи, яка дозволяє ефективно слідкувати за ефективністю всіх працівників, оскільки для працівників різних рівнів використовуються різні методи, що покращує якість. Рекомендується, або купівля, або замовлення такого програмного забезпечення.

Розглянемо проект стратегії фінансування покращень в системі управління персоналом ТОВ «Логістик-Плюс».

Таблиця 2.8

Розрахунок інвестицій для реалізації проекту

Назва показника	Перший рік	Другий рік	Третій рік
Замовлення та встановлення ERP системи тис. грн.	75	54	-
Судові процедури для отримання дебіторської заборгованості тис. грн.	430	320	240
Всього: 1119 тис. грн.	505	374	240

Джерело: складено автором

Для ТОВ «Логістик-Плюс» не потребується розробка складних проектів, або технологій. Саме тому на про

Тому представимо план доходів та витрат за проектом в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

План доходів та витрат за проектом для ТОВ «Логістик-Плюс»

Фінансові показники	Перший рік	Другий рік	Третій рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	29085,00	30253,30	32178,90
Собівартість, тис. грн.	20745,00	22135,80	24678,50
Валовий прибуток, тис. грн.	8340	8117,8	7500,4
Податок на прибуток, тис. грн.	1501,2	1461,5	1350,1
Чистий прибуток, тис. грн.	6838,2	6656,3	6150,3

Джерело: розроблено автором

Припустимо, що проект з підвищення ефективності управління персоналом буде розвиватися за одним із трьох варіантів - песимістичний сценарій, базовий сценарій та оптимістичний сценарій.

Припущені розміри чистого прибутку при песимістичному сценарію становлять 6438,3 тис грн. з 25% вірогідністю при стриманому сценарію 6838,2

тис грн в оптимістичному з 50% ймовірністю та 7001,7 тис грн з вірогідністю в 25% при оптимістичному сценарію.

Якщо описувати наслідки дискретною випадковою величиною величину ризику являється:

$$W = 0,25 * (-6438,3) + 0,5 * (-6838,2) + 0,25 * (-7221,7) = -6834,1$$

Проведемо розрахунок дисперсії:

$$D(x) = 0,25 * (-6438,3 + 6834,1)^2 + 0,5 * (-6838,2 + 6834,1)^2 + 0,25 * (-7001,7 + 6834,1)^2 = 1695,46 + 8,405 + 7022,7 = 8726,5$$

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\tilde{V}(x) = 91,42$$

Коефіцієнт варіації:

$$V(x) = (91,42 / 6834,1) * 100 = 1,33\%$$

Звідси ми бачимо, що:

- потенційний рівень збитків 6834,1 тис. грн.;
- міра розбіжності доходу 8726,5;
- середньоквадратичне відхилення 1,33%

При песимістичному сценарію термін окупності становить

$$\text{Кп.л.} = \left| \frac{1119}{-6438,3} \right| = 0,17 \text{ року} = 2,04 \text{ міс.}$$

Отже з наведених даних можна зробити висновок, що ТОВ «Логістик-Плюс» має сильну конкурентну позицію на загалом на ринку і також сильну позицію відносно свого прямого конкуренту. Запропонований проект є прибутковим та і може окупитися за 2 місяця. При цьому рівень ризику становить лише 1.33%. Метою цього проекту забезпечити покращення в управлінні персоналу.

Висновки до розділу 2

В другому розділі була вивчена організаційно-економічна характеристика ТОВ «Логістик-Плюс». В процесі якого були вивчені основні фінансові показники підприємства, які показують, що прибуток підприємства за останні чотири роки стабільно зростає з 15390,7 тис. грн в 2017 році до 20713,2 в 2020 році. Але існують проблеми з заборгованістю, як і на кредиторській так і на дебіторській стороні. Дебіторська заборгованість на 2020 рік складає 53974,8 тис. грн. у той же час кредиторська заборгованість складає загалом складає 23382,7 тис. грн.

Був також проведений аналіз ліквідності, який показує, що незважаючи на, що рівень ліквідності ТОВ «Логістик-Плюс» загалом знизився, він все, ще знаходиться на високому рівні.

Були проаналізована організація відділів ТОВ «Логістик-Плюс» були виділені основні функціональні відділи підприємства, а саме фінансовий відділ, відділ збуту, служба транспорту і перевезень, відділ міжнародних перевезень, та відділ зовнішньо економічної діяльності та відділ контрактної логістики. Ці відділи відповідають за основні бізнес процеси. Були вивчені дані відносно руху персоналу підприємства, що виявило дуже значну проблему плинності кадрів на 2020 рік плинність кадрів складала 41,3%

В останній частині розділу було вивчена конкурентна позиція підприємства на ринку та позиція відносно основного прямого конкурента. Аналіз стану ринку показує, що ТОВ «Логістик-Плюс» має сильну конкурентну позицію і також гарні взаємовідносини з основними клієнтами як і з вітчизняними так і з іноземними.

Також були надані рекомендації відносно покращення системи управління персоналом, а саме передивитися контракти з клієнтами і закрити дебіторську заборгованість для виплати зобов'язань кредиторам і встановлення ERP- систему, яка допоможе не тільки з управлінням персоналом, але і в управлінні ресурсами підприємства загалом.

ВИСНОВКИ

Під час роботи були розглянуті наступні теоретичні питання:

1. Сутність процесу управління персоналом під час якого було вивчено те, як різні автори визначають термін «управління персоналом». Рівні системи управління персоналом, основи організаційно-функціональної моделі управління персоналом, види підсистем управління персоналом та розглянули процес розробки кадрової політики.

2. Розглянуті основні методи впливу на персонал, основні методи управління персоналом, технології управління персоналом, основні стратегії управління персоналом і основні методи оптимізації кадрів, і також надали їх характеристику.

3. Методичні основи оцінювання ефективності управління персоналом, а саме: фактори продуктивності праці, методи оцінки ефективності управління персоналом та основні концепції управління.

В процесі написання роботи було проведений аналіз ефективності системи управління ТОВ «Логістик-Плюс» в результаті цього дослідження виявлено:

1. Вивчена організаційно-економічна характеристика ТОВ «Логістик-Плюс». В процесі якого були вивчені основні фінансові показники підприємства, які показують, що прибуток підприємства за останні чотири роки стабільно зростає з 15390,7 тис. грн в 2017 році до 20713,2 в 2020 році. Але існують проблеми з заборгованістю, як і на кредиторській так і на дебіторській стороні. Дебіторська заборгованість на 2020 рік складає 53974,8 тис. грн. у той же час кредиторська заборгованість складає загалом складає 23382,7 тис. грн.

2. Проведений аналіз ліквідності ТОВ «Логістик-Плюс» який показує, що підприємство знаходиться в гарній фінансовій позиції, а саме:

-коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться на рівні 0.21 що є покращенням за останні 4 роки з 0.31 в 2017

-коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 2.5 до 1.93, що є зниженням на

22,8% є значним зниженням, але все ще є високим показником.

-коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться на рівні 1.97, що є високим показником

- коефіцієнт власної платоспроможності який змінювався дуже різко на протязі останніх чотирьох років з 1,88 в 2017 році до 0,96 в 2018 році, в 2019 році знизився до 0,61.

3. Проведений аналіз фонду заробітної плати, показує, що за останні три роки фонд зростав стабільно, а саме на 20,03% для управлінського персоналу і на 14,2% для складського та офісного персоналу, але для складського та офісного персоналу фонд заробітної плати все ще є невеликим.

4. Вивчена система оцінювання кадрів та запропоновані методи покращення в виді пошуку, або замовлення ERP-софту, який допоможе з автоматизацією та слідкуванням за ефективністю кадрів.

5. Вивчена конкурентна позиція ТОВ «Логістик-Плюс» на ринку та позиція відносно основного прямого конкурента. Проведений аналіз стану ринку показує, що ТОВ «Логістик-Плюс» має сильну конкурентну позицію і також стабільні відносини з основними клієнтами як і з вітчизняними так і з іноземними.

6. В ході виконання роботи були також надані рекомендації щодо покращення діяльності підприємства через реорганізацію заробітних плат та встановлення нової ERP-системи, оцінений рівень ризику проекту, який має наступні характеристики:

-очікуваний рівень збитків 6834,1 тис. грн.;

-міра розбіжності доходу 8726,5 тис грн;

-середньоквадратичне відхилення 1,33%

Загалом ТОВ «Логістик-Плюс» знаходиться на сильній фінансовій позиції, але має групу пов'язаних та дуже серйозних проблем, які можуть привести до великих збитків в майбутньому. Саме тому і пропонується даний проект по підвищенню ефективності управління персоналу.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Вид-во Інкос, 2009. 472 с.
2. Галенко В.П. Управління персоналом і ефективність підприємств. Санкт-Петербург : Вид-во СПбГУЕФ 1994. 54 с.
3. Марр Р. Людські ресурси управління: Київ. Вид-во : Справа. 1993. 224 с.
4. Деслер Г. Управление персоналом пер.с англ.: Вид-во БИНОМ, 2014. 196 с.
5. Меньшикова, М. А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. *Электронный научный журнал Курского государственного университета*. 2018. №3(7). С.59-66
6. Базалійська Н.П. Сучасні інноваційні персонал технології в системі управління персоналом промислового підприємства. Дніпро: Наукова економічна організація «Перспектива», 2019. 148 с.
7. Онлайн сервіс "Кадровик" URL:https://k.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/strategii_upravlinnya_personalom-3-498327.pdf
8. Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства: Київ *Актуальні проблеми економіки та управління* 2020. №14 С. 21-29.
9. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №21. С. 309–310.
10. Іванцевіч Д. М. Человеческие ресурсы управления : Основы управления персоналом Москва: Дело, 2002. 304 с.
11. Баркова С. А. Управление персоналом. Новосибирск: СибУПК, 2001. 87 с.
12. Євась Т. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 327 с.
13. Лозинський, І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *ПолтНТУ*. 2012. №3. С. 184–188.

14. Ушенко Н. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. №1. С.105–109.
15. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №16. С. 130–134.
16. Токмакова І. В. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №63. С. 180–186.
17. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. пер. с англ. М. : ИД "Вильямс", 2006. –С. 928.
18. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. №2. С. 49–55.
19. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2016. №27. С. 17–21.
20. ТОВ «Логістик-Плюс» URL: <http://www.logisticplus.com.ua>
21. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm
22. Пермінова С. О., Савицька О. М., Омельченко Я. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. Київ, 2017. №5 С.1-9
23. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/>
24. Седляр М. О. Фактори впливу на систему управління персоналом організації. *EURASIAN SCIENTIFIC CONGRESS*. 2020. №8. С. 272.
25. Bratton J. Human Resource Management Theory and Practice. URL: <http://www.palgrave.com/companion/Bratton-And-Gold-Human-Resource-Management>
26. Brown D. What Are Successful Employee Reward Systems? URL: <http://work.chron.com/successful-employee-reward-systems-12291.html>

27. Cameron D. (2014). World Economic Forum (Davos) 2014: speech by David Cameron. URL: <https://www.gov.uk/government/speeches/world-economic-forum-davos-2014-speech-by-david-cameron--2>.
28. Drucker P. The Post-Capitalist Society, Harper Business. *New York*. 2001. №557.
29. Employee Motivation. URL: <http://www.inc.com/encyclopedia/employee-motivation.html>.
30. George N. Root III. Job Satisfaction & Motivation Benefits the Workplace URL: <http://smallbusiness.chron.com/job-satisfaction-motivation-benefits-workplace-10205.html>
31. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>.
32. Schuster J. R. Compensation and Human Resource Practices During Crisis: Which Solutions Add Value? *Worldat - Work Journal*. 1-st Quarter 2012. P. 11–27.
33. World Economic Forum. Chremayistic URL: <http://www.slideshare.net/alexanderzharkov71/no62-wdm-chrematistic02022014>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «Логистик-Плюс»

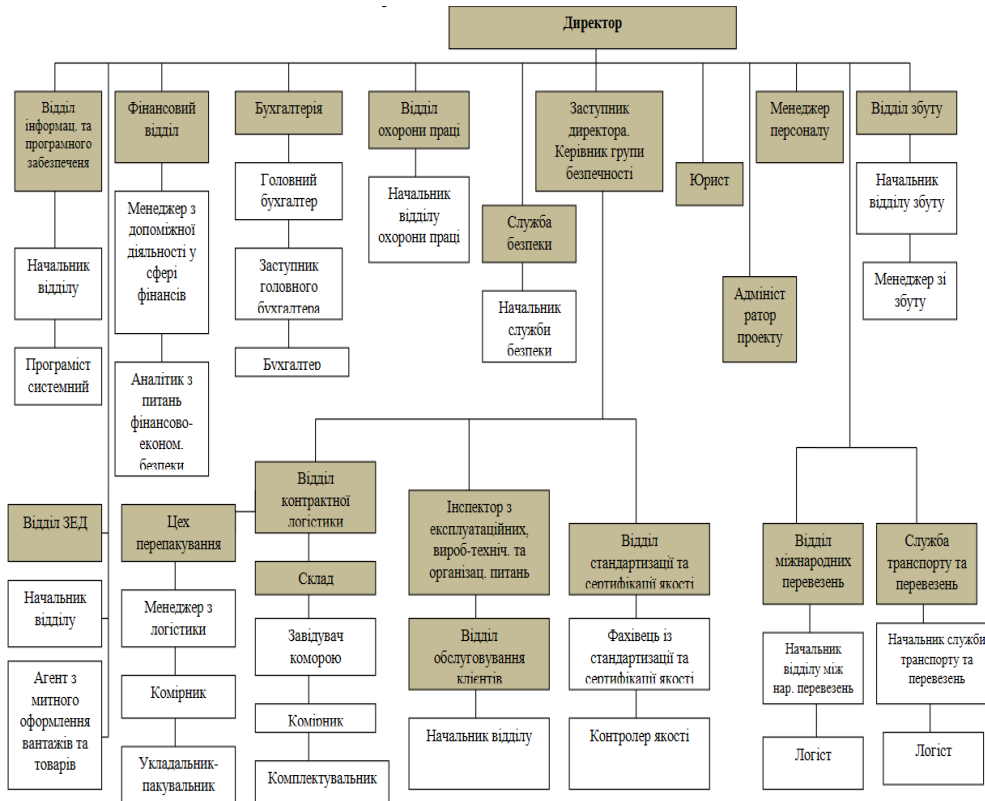


Рис. А.1. Організаційна структура ТОВ «Логистик-Плюс»

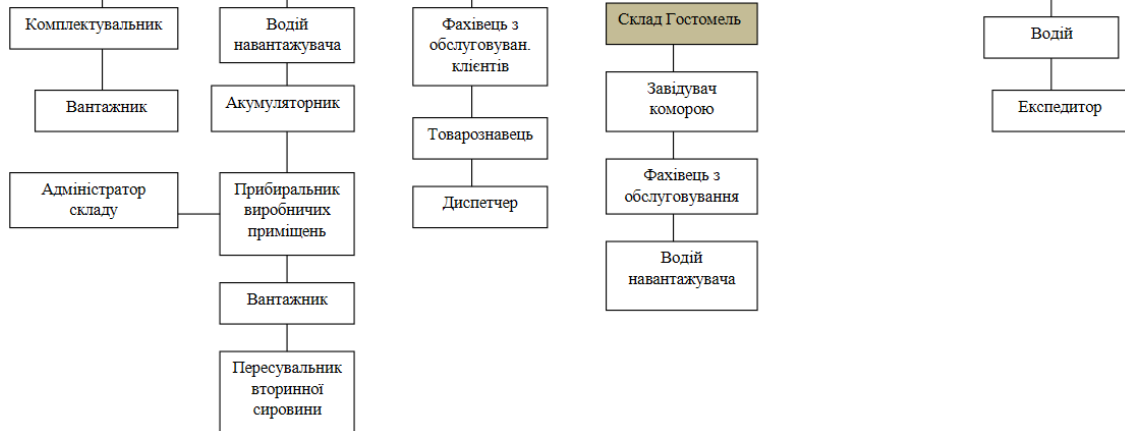


Рис. А.2. Організаційна структура ТОВ «Логистик-Плюс»

Система ґрейдів по позиціям ТОВ «Логістик-Плюс»

СИСТЕМА ГРЕЙДОВ/TARGETS POSITION			
РІВЕНЬ	ГРЕЙД	ТРЕБОВАНИЯ	БАЗОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ
TOP	ДИРЕКТОР НАПРЯМУ	Вища освіта, відвідування спеціалізованих тренінгів для розвинення бази знань та лідерських якостей, розвинене стратегічне мислення, висока націленість на результат	Лідерські здібності, та навички управління, стратегічне та комерційне мислення
S4	КЕРІВНИК ВІДДІЛУ	Вища освіта, досвід роботи від трьох років, досвід управління від одного року, досвід постановки завдань, знання базових принципів управління.	Лідерські здібності, та навички управління, здатність розвиватись та розвивати інших, стратегічне мислення.
S3	СТРАШНИЙ СПЕЦІАЛІСТ	Вища освіта, досвід роботи від одного року, солідна база знання використання персональних комп'ютерів вміння виставляти пріоритети.	Лідерські здібності, та навички управління, здатність розвиватись та розвивати інших, комерційне мислення.
S2	СПЕЦІАЛІСТ	Вища освіта, солідна база знання використання персональних комп'ютерів	Націленість на результат, орієнтація на клієнта, увага до деталей.
S1	МОЛОДШИЙ СПЕЦІАЛІСТ	Вища освіта, незакінчена вища освіта, солідна база знання використання персональних комп'ютерів Word, Excel, висока здатність до навчання, стрес стійкість.	Спрямованість на результат, розвиток себе та інших, увага до деталей.
S0	СТАЖЕР	Середня-спеціальна освіта, незакінчена вища освіта, знання використання персональних комп'ютерів	Спрямованість на результат, орієнтація на клієнта, навички командної роботи.

Додаток В

 <p>LOGISTIC PLUS UKRAINE</p>	<p>ПІ ВЗБ – 02</p>
--	--------------------

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

Відділ збуту

(підрозділ)

Молодший менеджер зі збуту

(назва посади)

Введена в дію наказом по ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» від 26 травня 2020 року №21052020

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ТОВ «ЛОГІСТИК-ПЛЮС»

(підпис)

А.В.Ковальов

РОЗРОБИВ

Старший фахівець із стандартизації,
сертифікації та якості

(підпис)

С.В.Темченко

УЗГОДЖЕНО

Представник керівництва по ІСМ –
Заступник директора

(підпис)

С.В. Ступак

Начальник служби охорони праці

(підпис)

М.М. Порхун

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність молодшого менеджера зі збуту.

1.2. Молодший менеджер зі збуту є штатним співробітником підприємства відділу збуту.

1.3. Молодший менеджер зі збуту приймається на роботу і звільняється з роботи у встановленому чинним трудовим законодавством порядку, наказом директора підприємства за поданням керівника структурного підрозділу.

1.4. Молодший менеджер зі збуту підпорядковується безпосередньо керівнику відділу збуту.

1.5. У своїй роботі молодший менеджер зі збуту керується:

- правилами внутрішнього трудового розпорядку організації;
- наказами, розпорядженнями та вказівками безпосереднього керівника;
- документацією інтегрованої системи менеджменту якості та безпечності продуктів;
- Антикорупційною Політикою підприємства;
- чинним законодавством України;
- цією інструкцією.

1.6. На посаду молодшого менеджера зі збуту призначаються особи, які мають відповідну фахову підготовку та стаж роботи за професією не менше 6 місяців.

1.7. На час відсутності молодшого менеджера зі збуту виконання його службових обов'язків покладається на посадову особу, встановлену в переліку посад на час відсутності працівника, що несе повну відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

1.8. Безпосередня підпорядкованість посаді зазначена у Положенні про підрозділ, до якого вона відноситься.

2. ОБОВ'ЯЗКИ

- 2.1. Участь в переговорах з клієнтами.
- 2.2. Здійснення холодних дзвінків з потенційними клієнтами.
- 2.3. Робота в CRM, в тому числі підготовка шаблонів документів, розсилки з CRM.
- 2.4. Підготовка документації: договори, комерційні пропозиції, тендери.
- 2.5. Ведення документообігу з клієнтами, в тому числі оформлення документів, відправка через поштових операторів
- 2.6. Ведення звітності за запитом керівництва.

3. ПРАВА

Молодший менеджер зі збуту має право:

- 3.1. Знайомитися з проектами рішень, наказами, розпорядженнями, постановами керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
- 3.2. Знайомитися з документами, що визначають його права й обов'язки по займаній посаді, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків.
- 3.3. Брати участь в обговоренні питань щодо обов'язків, що виконуються ним.
- 3.4. Повідомляти безпосередньому керівнику про усі недоліки, виявлені у процесі виконання своїх посадових обов'язків та у господарській діяльності підприємства (його структурних підрозділах) і вносити пропозиції по їх усуненню.
- 3.5. Вимагати від безпосереднього керівника та інших посадових осіб підприємства сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків.
- 3.6. Підписувати і візувати документи в межах своєї компетенції.
- 3.7. Вимагати від керівників структурних підрозділів підприємства інформацію і документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків.

3.8. Вносити безпосередньому керівникові пропозиції щодо удосконалення роботи, пов'язаної з виконанням обов'язків передбачених цією посадовою інструкцією.

4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Молодший менеджер зі збуту несе відповідальність:

4.1. За неналежне виконання і/або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених дійсною інструкцією в межах, визначених чинним трудовим законодавством України;

4.2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності в межах, визначених чинним адміністративним та цивільним законодавством України;

4.3. За заподіяння матеріальних збитків в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України;

4.4. За розголошення комерційної таємниці;

4.5. За недостовірну інформацію про якість виконаних робіт;

4.6. За порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, трудової дисципліни, правил техніки безпеки і протипожежної безпеки;

4.7. За невиконання наказів, розпоряджень і доручень керівництва компанії;

4.8. За неприйняття заходів по припиненню порушень правил техніки безпеки, протипожежних та інших правил, які несуть загрозу підприємству і життю та здоров'ю працівників.

Фінансовий звіт ТОВ «Логістик-Плюс» за 2018 рік

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

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

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

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

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

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

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

Керівник _____ (підпис)

Головний бухгалтер _____ (підпис)



ЕП Ковальов

Андрій

Васильович

ЕП Король

Г.С.

Ковальов Андрій Васильович

(ініціали, прізвище)

Король Ганна Сергіївна

(ініціали, прізвище)

Фінансовий звіт ТОВ «Логістик-Плюс» за 2019 рік

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

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

І.Баланс на 31 грудня 2019 р.

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

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

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

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

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Ковальов
Андрій
Васильович
ЕП Бабина Олена
Анатоліївна

Ковальов Андрій Васильович

(ініціали, прізвище)

Бабина Олена Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Додаток Е

Фінансовий звіт ТОВ «Логістик-Плюс» за 2020 рік

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

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

І. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	109,7	60,3
первісна вартість	1001	801,2	812,0
накопичена амортизація	1002	(691,5)	(751,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	118,0	-
Основні засоби :	1010	18 056,5	22 337,2
первісна вартість	1011	46 197,7	51 686,4
знос	1012	(28 141,2)	(29 349,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	18 284,2	22 397,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 325,2	1 527,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 296,9	53 974,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15,1	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 121,3	4 152,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 665,3	7 079,1
Витрати майбутніх періодів	1170	178,1	105,8
Інші оборотні активи	1190	792,1	338,6
Усього за розділом II	1195	43 394,0	67 178,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	61 678,2	89 575,9

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

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	272 518,4	209 669,3
Інші операційні доходи	2120	2 964,8	837,2
Інші доходи	2240	388,9	555,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	275 872,1	211 061,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(190 492,8)	(146 993,9)
Інші операційні витрати	2180	(60 064,6)	(37 664,5)
Інші витрати	2270	(32,4)	(18,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(250 589,8)	(184 677,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	25 282,3	26 384,6
Податок на прибуток	2300	(4 569,1)	(4 770,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	20 713,2	21 613,7

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

*ЕП Шевченко
Людмила
Михайлівна*

Шевченко Людмила Михайлівна

(ініціали, прізвище)

*ЕП Кур'ян Ніна
Анатоліївна*

Кур'ян Ніна Анатоліївна

(ініціали, прізвище)