

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Логістичні підходи до управління персоналом підприємства»

Виконав:

студент групи 402-ЕМ

Пузир Денис Олегович \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., доцент Болдирєва Л.М. \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Пузир Д.О. Логістичні підходи до управління персоналом – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти і науки України. – Полтава, 2021.

Сформовано 12.06.2021 року.

У роботі обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти логістичних підходів до управління персоналом на сучасному підприємстві «ПрАТ Домінік»; проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління та визначено, що Домінік – це підприємство, яке динамічно розвивається та збільшує виробничі потужності, модернізує виробничі процеси та ретельно працює над рецептурою; розроблено swot-аналіз підприємства «Домінік» якому характерне використання стратегії обмеженого зростання; здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності за 2018-2020 рр; проведено діагностику діючої системи управління персоналом на ПрАТ «Домінік»; використали smart-технології як логістичний підхід до управління персоналу; досліджено які Smart-технології як логістичного підходу та методи для управління персоналом потрібно впровадити на підприємстві.

Ключові слова: логістичні підходи, управління персоналом, логістика, інновації, ефективність, підхід.

### Annotation

Puzyr D.O Logistic approaches to personnel management - Qualifying bachelor's thesis on the rights of the manuscript. 073 "Management". - National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk". Ministry of Education and Science of Ukraine. - Poltava, 2021.

Formed on June 12, 2021.

The theoretical and practical aspects of logistic approaches to personnel management at the modern enterprise are substantiated in the work «Private joint stock company Dominic»; the analysis of the object and the subject of the control system is carried out and it is determined, that Dominic - is an enterprise that dynamically develops and increases production capacity, modernizes production processes and carefully works on the recipe; developed a swot-analysis of the enterprise; the analysis of financial and economic activity for 2018-2020 is carried out; diagnostics of the current personnel management system at «PJSC Dominic» was carried out; used smart technologies as a logistical approach to personnel management; used smart technologies as a logistical approach to personnel management; investigated which Smart-technologies as a logistical approach and methods for personnel management need to be implemented in the enterprise.

Key words: logistics approaches, personnel management, logistics, innovations, efficiency, approach.

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ЛОГІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність і зміст логістичних підходів до управління персоналом підприємства.....	8
1.2. Принципи логістичних підходів до управління персоналом підприємства.....	16
1.3. Характеристика зарубіжного досвіду логістичних підходів до управління персоналом підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «ПРАТ ДОМІНІК».....	32
2.1. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ПрАТ «Домінік».....	32
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Домінік».....	45
2.3. Діагностика діючої системи управління персоналом ПрАТ «Домінік».....	57
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ НА «ПРАТ ДОМІНІК».....	64
3.1. Використання SMART-технологій як логістичний підхід до управління персоналом на «ПрАТ Домінік».....	64
3.2. Застосування логістичного підходу до форм і методів навчання персоналу з використанням інноваційних технологій на ПрАТ «Домінік».....	73
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

## ВСТУП

За сучасних умов господарювання, зокрема в умовах системної кризи, важливою запорукою успіху кожного вітчизняного підприємства є персонал. Оскільки персонал повинен бути продуктивним, то з метою ефективного управління ним доцільно застосовувати логістичні підходи, які дозволять вирішити низку проблем на підприємстві.

Використання логістичного підходу до управління персоналом підприємства полягає в комплексному вирішенні завдань щодо його забезпечення необхідними кадрами певної кваліфікації та в необхідний термін, враховуючи потребу людських ресурсів в необхідній кількості та в потрібному місці для здійснення робіт з вихідними для підприємства витратами на оплату праці та інші витрати на утримання персоналу. Саме така концепція розуміння називається кадровою логістикою та пов'язується з необхідністю визначення певних проблем з якими стикається підприємство. Кадрова логістика досить вузько розглядається як в дослідженнях з економіки праці, так і в дослідженнях у галузі логістики. Саме цей факт не дозволяє повною мірою реалізувати можливості використання логістичного підходу до управління персоналом. Тому існує необхідність удосконалення положень логістичного підходу до управління персоналу підприємства.

Оскільки будь-яке підприємство, в першу чергу, орієнтовано на успіх, прагне найбільш ефективно використовувати потенціал своїх працівників, тому обрана тема логістичні підходи до управління персоналу є актуальною для дослідження.

Проблемам логістичних підходів до управління персоналом підприємства присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них найцікавішими є роботи: Сумця О.М., Турчак В.В. Уварова С.А., Фролової Л.В., Чухрай, Крикавського Є.В.

Проте різні точки зору, які представлено в цих роботах, породжують все більше дискусійних питань. В останні роки отримало розповсюдження

анонсування широкого використання логістичного підходу на вітчизняних підприємствах для досягнення додаткових конкурентних переваг за рахунок оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що дає змогу мінімізувати загальні витрати, а сукупний економічний ефект від використання логістики створює додаткові конкурентні переваги, що пояснюється наявністю інтегративних якостей, які притаманні логістичним системам.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо вдосконалення управління персоналом підприємства на основі логістичних підходів (на матеріалах ПрАТ «Домінік»).

Об'єктом дослідження даної роботи є система логістичних підходів до управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження особливості логістичних підходів до управління персоналом ПрАТ «Домінік».

Відповідно до поставленої мети у роботі були вирішені такі завдання:

вивчити сутність і зміст логістичних підходів до управління персоналом підприємства;

дослідити принципи логістичних підходів до управління персоналом підприємства;

охарактеризувати зарубіжний досвід логістичних підходів до управління персоналом підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ПрАТ «Домінік»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Домінік»;

продіагностувати діючу систему управління персоналом ПрАТ «Домінік»;

запропонувати використання SMART-технологій як логістичний підхід до управління персоналом на ПрАТ «Домінік»;

запропонувати застосування логістичного підходу до форм і методів навчання персоналу з використанням інноваційних технологій на ПрАТ «Домінік».

Інформаційною базою слугували фінансова та статистична звітності

ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., навчальні матеріали як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів, економічні енциклопедії, словники, дані мережі Інтернет та ін.

Методами дослідження, що були використані при написанні кваліфікаційної роботи були: загально-наукові методи і прийоми, методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, формалізації, системний підхід, метод аналогії, гіпотетичний, табличний і графічний методи.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи управління персоналом підприємства за допомогою логістичних підходів, аналізі методичних підходів щодо управління персоналом товариства, розробці та використанні напрямів вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Домінік» за допомогою логістичних підходів, сутність якої полягає в розробленні систематизації напрямів відповідно до функціональних сфер його діяльності.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на: Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність» (м. Полтава, 14 травня 2021 р.). За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді:

Пузир Д.О., Гречук А.Л. Логістичні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 14 травня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 60-61.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи (89 підрозділів), висновки до кожного окремого розділу, загальні висновки, список використаних літературних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок і включає 21 таблиць, 17 рисунків, список літературних джерел – 50 найменувань, 4 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ЛОГІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність і зміст логістичних підходів до управління персоналом підприємства

Останніми роками відбулися значні зміни в економічній практиці - прискорення змін у соціальному полі, постійне ускладнення відносин з навколишнім середовищем. Потреба все точніше реагувати на ці зміни породила концепцію логістики, яка стала новою економічною категорією, що відображає сучасну реальність і характеризується безперервністю змін, об'єднаних в один потік.

У роботі С.В. Гармаш зазначено, що логістика сприймається як частина сучасної філософії бізнесу, підприємницького світогляду та концепції оптимізації діяльності компаній у конкурентній боротьбі. Залежно від ступеня охоплення об'єктів дослідження та управління розрізняють два підходи до розуміння логістики [14]:

вузький, згідно з яким логістика охоплює фізичний потік товарів від постачальників до споживачів та забезпечує їх доставку у необхідний час, місце, у потрібній кількості та з найменшими витратами;

широкий, відповідно до предмета логістичних потоків різних типів (матеріальних, інформативних, фінансових, особистих), але з визначальною цінністю матеріалу.

Отже, логістика – це наука, яка контролює загальні процеси потоку на підприємстві, а працівники є одним з видів такого потоків, для яких також характерна висока мобільність, і є важливим використовувати сучасні методи логістики для оптимізації управління персоналом.

Універсальність логістичного підходу полягає в тому, що його можна використовувати для оптимізації управління всіма потоками ресурсів, а не тільки

матеріалами або інформацією. Зокрема, концепція і методологія логістики можуть бути використані для оптимізації управління робочими потоками (управління персоналом, управління персоналом, управління персоналом) компанії.

Сучасні тенденції глобалізації економіки та пов'язані з цим інтеграційні процеси, виокремили особливу і неординарну роль пошуку, підбору та найму персоналу, управління ним та формуванню такого колективу, який буде здатний вирішувати поставлені завдання з максимальною професійної віддачею. Конкурентоспроможність компанії, потенціал її розвитку і оптимальна функціональність безпосередньо залежать від кваліфікації, технічної компетенції і досвіду співробітників. Корінні зміни в економічній, організаційної та діловому середовищі зробили необхідним використання сучасних методів управління персоналом. Використання логістичного підходу в управлінні персоналом дозволяє оптимізувати кадрові потоки на різних рівнях сучасних економічних систем.

Логістичний підхід, заснований на системному підході, розглядає підприємство та сукупність його елементів у взаємозв'язку, наслідуваності та розвитку, в переході до якісного стану з урахуванням впливу на нього різних чинників та зв'язків. Відмінність такого підходу до управління персоналом від традиційного полягає в комплексному вирішенні завдань забезпечення підприємства персоналом з необхідною кваліфікацією та рівнем професіоналізму. У роботі О.М. Криворучко [7, с. 15] вказано, що така позиція до системи управління персоналом пов'язана з кадровою логістикою.

В даний час дуже мало уваги приділяється впровадженню кадрової логістики при оптимізації систем управління персоналом в компаніях. В сучасних дослідженнях зустрічаються різноманітний понятійний апарат трактування сутності логістичного підходу до управління персоналу, він виражений як «кадрова логістика», «управління кадровою логістикою», «логістичне управління персоналом». Тож для чіткого викладу матеріалу в

роботі, наведемо в (табл.1.1), основні підходи до трактування поняття «кадрова логістика».

Таблиця 1.1 — Тлумачення терміна «кадрова логістика»

Автор	Трактування поняття
Колектив авторів [5,7]	Кадрова логістика – термін, запропонований для позначення набору інструментів й прийомів при переміщенні співробітників всередині компанії
Економічний словник	Кадрова логістика – це розділ логістики, в якому вивчається оптимізація потоків трудових ресурсів підприємства
Н.Г.Кормін [19, с.6]	Кадрова логістика представляє собою постійний моніторинг і аналіз ситуації на ринку праці, проведення досліджень та обробку отриманих даних з метою найкращого рішення кадрових завдань, які задовольняють оптимальному співвідношенню ціна – якість – термін виконання.
В.Д.Сербін [42, с.39]	Кадрова логістика – це розділ логістики, в якому вивчається оптимізація потоків трудових ресурсів підприємств та галузі в цілому.
К.В.Мельникова О.М. Коломиц [27, с.58]	Кадрова логістика- це один із напрямів логістики, що вивчає процеси формування, розподілу та руху кадрів у логістичних системах з метою максимального використання кадрового потенціалу, оптимізації руху трудових потоків та забезпечення ефективного функціонування системи загалом
О.М.Криворучко [20, с.7]	Кадрова логістика – це процес оптимізації та раціоналізації кадрових потоків з метою їх узгодження з іншими логістичними потоками та підвищення ефективності забезпечення та використання персоналу підприємства

Отже, згідно наведених визначень, можна узагальнити, що логістичний підхід до управління персоналом полягає в організації діяльності на засадах та принципах логістики і при цьому характеризувався комплексністю управління кадровими потоками з метою задоволення потреб підприємства в персоналі та запитів працівників з мінімальними втратами ресурсів.

Кожна організація, особливо орієнтована на успіх, намагається максимально ефективно використовувати потенціал своїх співробітників. Організації, які думають і діють в інтересах майбутнього, створюють необхідні умови для повноцінного повернення співробітників до роботи, а також для розвитку їх потенціалу, що є одним з ключових елементів підвищення конкурентоспроможності компанії.

Безумовно, сучасний кадровий менеджмент формується на стику наук: теорії та організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки праці, трудового права, політології та інших. В роботах Корп Лог, [23, с.137]. У зв'язку з цим доцільно використовувати логістичний підхід до управління персоналом організації, так як це обумовлено процесами розвитку комунікацій та складністю бізнесу. Використовуючи концепції логістики, відбувається об'єднати зусилля співробітників компанії і структурних підрозділів в оптимізації і управлінні матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, а також трудовими ресурсами компанії.

Кадрова політика тепер стає виключно проблемою в межах підприємства. Отже, необхідно узгодити нові реалії стратегії, організаційної структури та змісту діяльності людських ресурсів. Необхідно розробити організаційно-розпорядчий механізм активації фактора трудових ресурсів, сформулювати критерії та розробити методику розрахунку показника ефективності його функціонування.

Для досягнення цього результату рекомендується управління персоналом, засноване на концепції і методології логістики. Розв'язання проблеми можливе за допомогою спеціального організаційно-управлінського механізму – системи управління персоналом. З його допомогою можна виключити появу часткових оптимізацій окремих компонентів роботи персоналу, які можуть вплинути на ефективність системи управління підприємством в цілому [9].

Логістика кадрів повинна забезпечувати відповідність існуючим робочим місцям у компанії, які ставлять певні вимоги до працівників (кваліфікація, особисті якості) та працівники з різними якостями, професійною підготовкою, кваліфікацією. Досягнення цієї відповідності відбувається у зв'язку з постійними змінами вимог до працівників та вимог до умов та змісту їх роботи. У зв'язку з цим формування руху потоків кадрів на підприємстві передбачає постійний підбір найбільш ефективних варіантів з урахуванням усіх факторів та обставин. Для правильного вибору необхідно чітко розуміти цільову орієнтацію компанії у сфері людських ресурсів.

Співробітник вступає у взаємодію з компанією не як механізм, що здійснює певні дії та операції, а як розсудлива та сумлінна людина з прагненнями, бажаннями, емоціями та мораллю. Ця взаємодія завжди більша, ніж виконання певної роботи на певному робочому місці. У кожній компанії, крім робочих процесів та функцій, що забезпечують рух матеріальних, фінансових, інформаційних та службових потоків, працівники вступають у особисті стосунки і таким чином створюють культурне середовище, соціальний клімат компанії.

Крім того, людські ресурси мають довгостроковий характер використання і, перш за все, можливість розвитку в процесі використання. Розвиток персоналу шляхом навчання в процесі їх трудової діяльності є важливою відмінною рисою цих ресурсів по відношенню до всіх інших.

Логістика персоналу компанії має три основні логістичні функції вказано Кушак Н.Б, [22, с.106]:

оптимізація вхідних потоків персоналу відповідно до вимог компанії;

оптимізація внутрішніх потоків персоналу – розстановка персоналу, розвиток персоналу та оптимізація вихідних потоків персоналу – звільнення персоналу (табл.1.2).

Таблиця 1.2 — Структура логістики персоналу

Оптимізація вхідних потоків	Оптимізація внутрішніх потоків		Оптимізація вихідних потоків
	Використання/ навчання	Розвиток	
Аналіз забезпеченості персоналом	Організація праці	Навчання	Планування вивільнення працівників
Планування персоналу	Мотивація	Планування кар'єри	Вивільнення (звільнення)
Відбір	Оплата праці	Соціальний розвиток	Аналіз забезпеченості персоналом
Прийом	Контроль	Формування культури та іміджу підприємства	
Адаптація	Оцінка персоналу		

Примітка. Розроблено автором на основі джерела [КУШАК, с.107]

При такому підході логістика повинна забезпечити оптимальний баланс між вхідними та вихідними потоками персоналу, щоб кадровий потенціал компанії розвивався відповідно до розвитку цієї компанії.

Оптимізація та раціоналізація потоку кадрів є основною метою та основним змістом логістики персоналу. У той же час, щодо оптимізації, повинна бути вказана мета руху кадрових потоків. Тільки в цьому випадку можна судити про ефективність його виконання. У традиційному підході управління кожною компанією або її структурним підрозділом, через який спрямовується потік персоналу, здійснюється окремо, і завдання оптимізації управління параметрами наскрізного потоку не ставиться. При цьому окремі вдосконалення на шляху руху кадрового потоку, досягнуті деякими компаніями (підрозділами), можуть не тільки не розвиватися, а й руйнувати їх. Отримані в результаті показники руху потоку персоналу (швидкість, витрати, якість його компонентів тощо) випадково складаються і тому є чим завгодно, але не оптимальними.

При логістичному підході контрольні дії формуються на основі загальних цілей та місії організації. Визначаючи, для чого був заснований та існував бізнес, Місія надає людям значущу та цілеспрямовану дію, яка дозволяє їм краще розуміти не тільки те, що робити, але й те, чому вони роблять свої дії.

Місія – це філософія компанії. Вона визначає цінності, переконання та принципи, за якими працює компанія. Тому місія пов'язує та орієнтує інтереси та очікування людей, пов'язаних з нею. Важливість існування компанії формулюється як відображення взаємопов'язаних цілей та інтересів різних груп людей, які зацікавлені в її функціонуванні та впливають на зміст та спрямованість її діяльності. До таких груп належать Дикань В.Л, [11, с.16]:

власники, які створюють і розвивають бізнес для задоволення своїх потреб за рахунок результатів його діяльності;

працівники, які забезпечують свою діяльність своєю роботою, отримують оплату та задовольняють свої потреби за рахунок цієї виплати;

покупці, які купують продукцію компанії і тим самим задовольняють свої потреби;

ділові партнери, які надають послуги компанії та отримують за них плату; суспільство, яке отримує частину прибутку, яке воно отримує від компанії, у вигляді податків.

Що стосується питань зовнішнього середовища – покупців, ділових партнерів та суспільства в цілому – місія передає ідею компанії та сприяє формуванню іміджу. Місія пропонує власникам та працівникам можливість ставити єдині бізнес-цілі та сприяти розвитку корпоративної культури. Таким чином, місія визначає цілі щодо кадрової логістики. У той же час необхідна послідовність, послідовність та взаємозв'язок заходів різних компаній (підрозділів), які беруть участь в єдиному потоці пересування персоналу: від найму до їх використання, розробки та затвердження. Це означає, що створена логістична система для управління наскрізними потоками. У системі управління логістикою координуються окремі кадрові процеси, які здійснюються різними підрозділами організації. В роботі Забур Л.В, [14, с.121], при цьому управлінські функції виконуються підрозділами самостійно, але за умови дотримання загального критерію - оптимізації всього потоку кадрів.

Управління потоками персоналу вимагає виконання управлінських функцій (прогнозування, планування, організація, контроль, аналіз, регулювання, мотивація), які можливі лише в певних організаційних структурах. Це передбачає використання в структурі логістики групи структуроутворюючих термінів, які повинні включати наступне: логістична ланка, логістичний ланцюг, логістична мережа, логістична система, мікрологічна система, макрологічна система, мезологічна система, елемент логістичної системи.

Також в роботі Удови, [47, с.148], Логістична ланка (окремий працівник) є неподільною мінімальною одиницею логістичних структур і складає основу для визначення значень таких термінів, як «логістичний ланцюг» (підрозділи, пов'язані лінійною залежністю), «логістична мережа» (підрозділи, які функціонують та всеохоплюючі ланки), «логістична система» (організаційна структура), «елемент логістичної системи» (відділ, майстерня, місце розташування).

Гармаш, [7, с.123] логістичну систему управління персоналом компанії можна вважати ефективною, коли:

всі співробітники чітко розуміють і активно беруть участь у реалізації цілей компанії, підрозділу, в якому вони працюють;

виконання службових обов'язків персоналом чітко відповідає вимогам;

співробітники всіх структурних підрозділів компанії ефективно взаємодіють між собою;

здійснюється ефективна взаємодія із зовнішніми партнерами;

співробітники постійно вдосконалюють свої знання та застосовують їх на практиці;

необхідна увага приділяється гуманізації трудового процесу (поліпшення умов праці та професійного зростання працівників, справедливе матеріальне та моральне заохочення, розроблена соціальна політика тощо).

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити висновок, що управління кадровою логістикою компанії – це систематичний, організований вплив на процеси формування, розподілу та перерозподілу персоналу компанії, а також на створення умов для використання трудових якостей працівників у порядку забезпечити ефективне функціонування компанії та широкий розвиток її персоналу. Тому інвестиції в людські ресурси та розвиток людських ресурсів на основі логістичного підходу стають одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності компаній, оскільки добре навчений персонал з високим рівнем мотивації до якісної роботи є не менш важливим, ніж останні технології та обладнання. Витрати, що сприяють підвищенню кваліфікації та продуктивності праці працівників, розглядаються в сучасних компаніях як інвестиції, які в разі компенсуються більшим доходом. Такий підхід до управління пропонує нові можливості для оптимізації діяльності та підвищення ефективності результатів.

## 1.2. Принципи логістичних підходів до управління персоналом підприємства

На сьогодні, велика увага приділяється підвищенню ефективності роботи вітчизняних підприємств, при цьому найбільший наголос здійснюється на управлінню логістикою. Багато великих організацій створюють логістичні служби у своїх структурах і будують роботу організації з урахуванням принципів логістики. Пропозиції Кучин [26, с.293]. З метою підвищення ефективності виробництва часто використовуються логістичні технології, такі як just-in-time або «just-in-time», система KANBAN, технологія ощадливого виробництва, технологія Six Sigma та інші.

Постійний моніторинг всього логістичного ланцюга базується на принципах логістичного управління. Для компанії це можливість побачити, наскільки ефективно використовуються ресурси для виявлення джерел збитків та оптимізації людської діяльності, щоб покращити суть діяльності компанії. Ефективно використовуючи принципи та методи логістичного управління, керівництво компанії може, наприклад, звільнити кошти для додаткових інвестицій.

У своїй праці, С.В.Мішина зазначає, що неодмінною передумовою застосування принципів управління логістикою у всіх сферах бізнесу компанії є наявність висококваліфікованих фахівців з логістики. В даний час не вистачає фахівців, які мають практичні та теоретичні знання в галузі логістики. Хороші логісти повинні мати знання з різних областей, а також знати загальні взаємозв'язки між функціональними сферами компанії [11].

Принципи і методологію логістики при використанні в управлінні людськими ресурсами К.В.Мельникова пропонує інтерпретувати в такий спосіб [16].

Управління людськими ресурсами компанії – це метод підвищення соціально-економічної ефективності використання трудових ресурсів за рахунок

організаційно-управлінського механізму координації кадрових функцій (систем управління трудовими ресурсами).

Метою управління людськими ресурсами є оптимізація соціально-економічної ефективності їх використання.

Суть управління персоналом компанії полягає в досягненні додаткового ефекту за рахунок раціонального взаємодії кадрових функцій за рахунок впровадження відповідних систем. Цей синергетичний ефект забезпечує досягнення цілей.

Зміст управління трудовими ресурсами компанії складається з семи функцій людських ресурсів: найму, навчання, працевлаштування, перепідготовки, підвищення кваліфікації, оплати праці і стимулювання.

На основі аналізу плану технічного переозброєння та впровадження нового обладнання розробляється проект необхідних фахівців і кваліфікаційного складу персоналу. На підставі зіставлення цієї інформації зі станом наявного професійного кваліфікаційного складу кадрів складається кадровий план виробництва. Він визначає потребу в персоналі в вигляді професійних кваліфікаційних груп на плановий період. На підставі плану забезпечення виробничого персоналу наявна квота прийому розподіляється між середніми за професійними кваліфікаційних групах: з одного боку, тим, які відповідають новій структурі професійної кваліфікації, а з іншого - тим, які не відповідають, остання група спочатку буде предметом соціологічного дослідження. На основі цього дослідження визначаються групи співробітників, що підлягають підвищенню кваліфікації, навчання за новою професією і звільнення. В результаті складається план набору нового особового складу і організовується їх професійна підготовка. Тому в цьому секторі розробляється механізм управління людськими ресурсами.

Механізм управління, в тому числі за рахунок більш гнучкої координації, направляє дії служби на досягнення концептуальної мети управління трудовими ресурсами компанії. Відповідно до запропонованої тактикою кадрової служби

компанії представлена діюча система управління трудовими ресурсами, яка представлена у вигляді плану кадрового забезпечення виробництва.

Сектор рекрутингу виконує: набір і відбір співробітників, тестування і співбесіду зі співробітниками; Розподіл персоналу по відділах, ділянок, робочих місць, управління коригуванням, консолідація, ротація, внутрішні виробничі переміщення персоналу, формування стабільного і гнучкого кадрового складу; Співпраця з освітніми установами, тематика регіональної системи управління працею.

Для реалізації стратегії забезпечення компанії персоналом «точно в строк» реалізація відповідної тактики і кадрового плану виробництва повинна створити раціональну систему взаємовідносин кадрової служби з постачальниками цих ресурсів – підбір персоналу. агентства і освітні установи. Наприклад, встановлення і розвиток договірних відносин в підсистемі «Кадрова служба Товариства - професійні навчальні заклади». Оскільки відділ кадрів зацікавлений в високопрофесійному рівні співробітника, він повинен визначити чіткі критерії і вимоги до майбутніх співробітників.

Згідно досліджень С.В.Гармаш, управління персоналом компанії повинне ґрунтуватися на принципі комплексності і синхронності, який проявляється в трьох теоретичних положеннях [7]:

при розгляді набору, навчання, розстановки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу, винагороди та стимулювання як єдиного процесу переміщення персоналу (документообігу);

при впровадженні системи управління персоналом – організаційно-розпорядчий механізм координації дій фахівців різних служб, керуючих документообігом;

при використанні агрегованого показника ефективності системи управління персоналом, який, крім витрат, обумовлений переміщеннями персоналу (набір, навчання, розстановка, перепідготовка).

На нашу думку, головною перевагою ведення бізнесу, заснованого на логістичних принципах управління, є управління всією бізнес-системою в

цілому та поліпшення взаємодії та координації всіх ланок у її ланцюгу. Якість ведення місцевих операцій та методів слід оцінювати з точки зору його внеску у суть бізнесу. Зростаючий інтерес підприємців до логістики зумовлений потенціалом підвищення ефективності функціонування систем обробки матеріалів.

У той же час актуальним на сьогодні є застосування логістичних принципів до системи управління персоналом з точки зору пошуку нових шляхів підвищення ефективності діяльності компанії. Справа в тому, що рух персоналу в організації досить систематизований, і відповідно можна говорити про наявність потоку кадрів. Відповідно, потоком, заснованим на логістичних технологіях, можна ефективно керувати.

Цей підхід також підтримується визначенням самої логістики, яке розглядається як планування, здійснення та контроль за переміщенням та розміщенням людей та / або товарів, а також підтримка заходів, пов'язаних з таким переміщенням та розміщенням в економічній системі, створеній для досягнення конкретних цілей.

Основні принципи логістики також можуть бути добре адаптовані до системи управління персоналом у компанії, (рис.1.1).

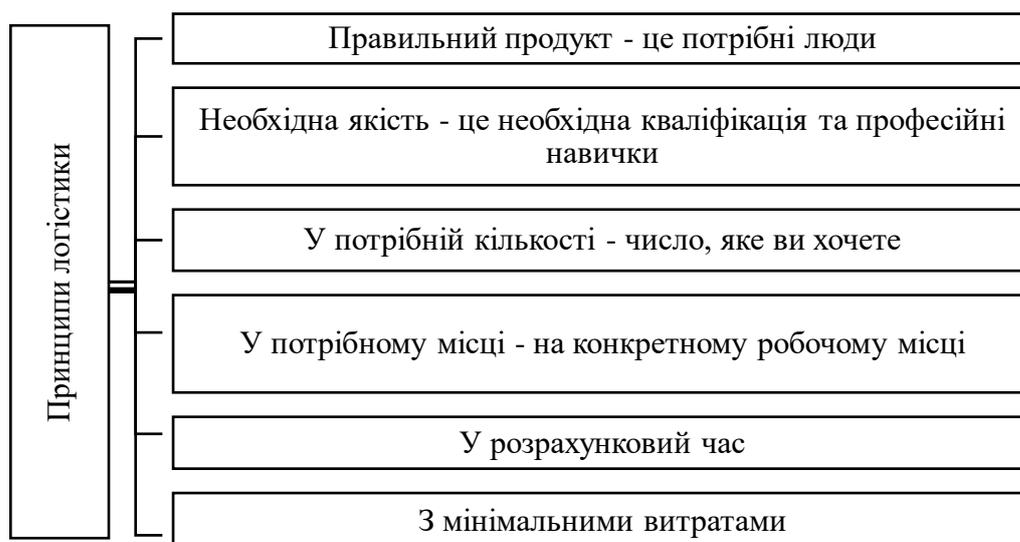


Рисунок 1.1 — Логістичне правило «7Н» (розроблено автором на основі [ТОКМАК с, 180])

Вище зазначені логістичні принципи найкращим чином характеризують ефективність системи управління персоналом і відповідно впливають на ефективність всієї економічної системи.

Застосовуючи принципи логістичного управління людськими ресурсами, компанії можуть отримати переваги перед конкурентами та суттєво збільшити прибуток за рахунок зниження витрат, пов'язаних зі зменшенням виробничих витрат в області кадрового потенціалу. Як показує практика, використання логістики може значно скоротити часовий інтервал на всіх фазах виробничого циклу та ефективно використовувати потенційні можливості для вирішення проблеми фізичного переміщення продукції всередині компанії та в зовнішньому середовищі з метою задоволення потреб споживачів у зв'язку з експедиторськими послугами та послугами доставки та продажу.

Під час використання принципів логістичного підходу до управління персоналом виконуються такі завдання, (рис.1.2).

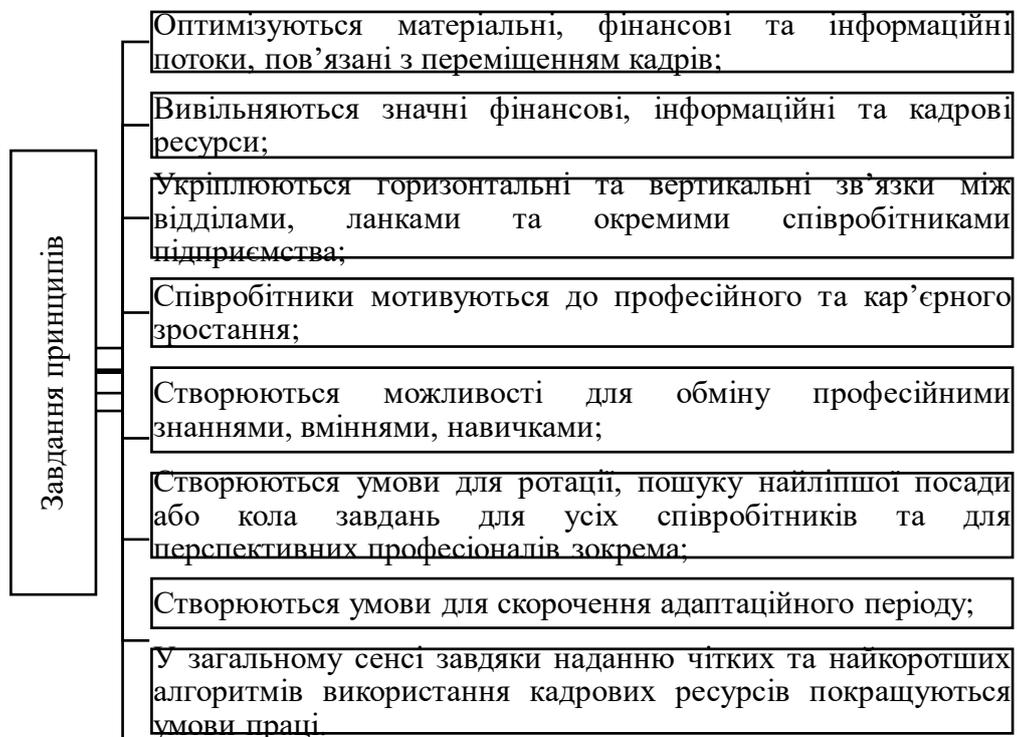


Рисунок 1.2 — Завдання принципів логістичного підходу до управління персоналом (розроблено автором на основі [ГАРМАШ])

Вирішуючи поставлені завдання, досягаються наступні цілі:

- здійснюється ефективне управління кадровими потоками в компанії;
- процес пересування персоналу оформлений в єдину інтегровану систему;
- гарантується взаємодія і узгодженість дій всіх учасників і елементів кадрового руху;
- досягається економічний ефект у вигляді виконання виробничих завдань з найменшими витратами ресурсів.

Таким чином, застосування принципів логістичного підходу до управління персоналом дозволяє поліпшити навчання і розгортання персоналу, оскільки основні концепції і концепції логістики відповідають складним і важливим людських ресурсів компанії.

На думку О.М. Кириченко, формування систем кадрової логістики повинно базуватись на наступному принципі: підприємство є постачальником, а його працівники – споживачами. Відповідно до даного підходу, дослідниця наводить наступну схему, (рис.1.3).

Постачальник	Вхід	Процес	Вихід	Споживач
Організація	Потреби людей (працівників) Організація задоволення потреб	«Чорна скринька»	Значення роботи Виконання, що базується на винагороді Залучення (розподіл повноважень) Наставництво	Працівники

Рисунок 1.3 — Принципи формування системи кадрової логістики (розроблено автором на основі [КИРИЧ, с.8])

О.М. Кириченко пояснює, що на протязі робочого дня працівник користується власними унікальними ресурсами (інтелект, професійні якості та навикки, здібності), які не є ні власністю підприємства і не вважають матеріальним капіталом. Це своєрідний невидимий ресурс, який належить лише

співробітнику, при цьому приносить користь підприємству. В даному випадку кадрова логістика розглядає працівника як інтелектуальний потенціал, а не робочу силу. Кирич, [25, с.9], пропонує, а саме з цієї позиції, працівник виступає як внутрішній споживач.

Дослідник І. Поліщук виділяє дещо інші принципи логістичного підходу до управління персоналу: виштовхуючий та тягнучий принципи.

Виштовхуючий принцип характеризується наявністю «накопичення» кваліфікованого персоналу з надмірними навичками на робочому місці. Це відбувається після придбання певного досвіду роботи (досвіду роботи) та відповідної підготовки. У цьому випадку працівники чекають, коли вакансія з'явиться на іншій робочій станції по виробничому ланцюжку. Про те даний час очікування може бути дуже довгим, наприклад, усе життя. Найбільш талановиті та / або підготовлені можуть залишити компанію. У цьому випадку підприємство втратить кваліфікований персонал через їх звільнення з компанії.

Ідея працювати на одному місці роботи протягом життя була актуальною в минулому столітті, відповідно на даний момент цінуються протилежні якості: вміння працювати на різних робочих місцях, генерувати нові творчі підходи до роботи, постійно еволюціонує, занадто навчається тощо. З розвитком даних навичок не заохочується система управління персоналом за принципом очікування вакансії, яка відповідає навичкам працівника.

До недоліків системи «виштовхування» при розгляді руху матеріальних потоків зазвичай відносяться накопичення запасів між фабриками і, як результат, невиробниче "заморожування" коштів та збільшення частки відбракованих, невиробничих втрат. Так само, розглядаючи систему управління персоналом. Працівник, який чекає вакансії, яка відповідає його або її новим навичкам, не тільки «заморожує» вкладені фінансові ресурси, а й потенційні навички, які він не може продемонструвати під час роботи на «старому» робочому місці. У цьому випадку втрата цього кваліфікованого персоналу через звільнення може кваліфікуватися як невиробнича.

Наступний принцип базується на системі «тягнення», який дозволяє уникнути недоліків «виштовхуючої» системи. Суть підходу відображається у наступному.

Вводиться поняття «кадровий ланцюг». Він представляє шлях, яким може пройти працівник в організації з певною базовою освітою. Іншими словами, «ланцюжок робочої сили» - це певний набір робочих місць, які пов'язані між собою технологічно. «Ланцюжок персоналу» спочатку розробляється виробничим відділом у тісній співпраці з відділом кадрів і являє собою послідовність технологічно пов'язаних робочих місць. При цьому «ланцюжок персоналу» може бути вертикальним, горизонтальним або змішаним, залежно від того, як зростає відповідальність працівника. Ознайомлення з таким ланцюжком на етапі працевлаштування формує мотивацію у працівника до якісної та продуктивної роботи з метою подальшого кар'єрного просування.

У разі наявності додаткової освіти (сертифікат проходження тренінгу, про знання іноземної мови, вивчення програмного продукту або інші навички пов'язані із діяльністю на підприємстві) працівник приєднується до іншого кадрового ланцюга – вищого на один рівень, а отже розвивається та рухається далі. Даний кадровий ланцюг також може бути спроектований з урахуванням переміщення в інші філії компанії та / або переміщення в інші організації галузі. Однак для досягнення цього необхідна тісна співпраця між цими організаціями.

Організація практично відмовляється приймати персонал на робочі місця, що знаходяться в середині виробничого ланцюга, і приймає персонал на робочі місця лише при «вході» у виробничий ланцюг. Тобто на керівні посади або посади спеціаліста відбір персоналу відбувається із внутрішнього резерву. Нові кадри можуть зайняти лише першочергові посади. У цьому випадку весь кадровий ланцюг починає рухатись. Цей принцип цілком виправданий, якщо поглянути на діяльність виробничих компаній. Тому в більшості випадків хорошими технічними фахівцями стають лише ті, хто починав кар'єру із роботи на основних виробничих процесах.

Прийняття на роботу в середині «ланцюжка персоналу» повинно здійснюватися лише в крайньому випадку. Тобто вакантне місце посідає людина ззовні лише в тому випадку, якщо всередині організації не має спеціаліста відповідної кваліфікації.

При прийомі нового працівника, весь «кадровий ланцюг» повинен бути в русі. Для цього процеси розвитку особистості співробітників повинні з часом координуватися. Водночас очевидно, що час навчання для працівників буде різним на різних робочих місцях у «кадровому ланцюгу». Для того, щоб подолати цей проміжок часу, необхідно ввести «горизонтальні цілі» ланцюга. Іншими словами, коли бригадир зростає до майстра, слюсар, який з часом повинен його замінити, працює на «горизонтальній» серії робіт у своєму відділі.

Переїзд на інше робоче місце відбувається лише після того, як працівник пройшов певне навчання та виконав певні кваліфікаційні вимоги. Водночас ці вимоги повинні включати: рівень базової освіти (спеціалізована вища освіта, середня освіта), рівень спеціальної освіти (курси підвищення кваліфікації для працівників, які працюють на цих роботах), освоєні професійні навички, досвід роботи, а також відповідні особисті психологічні характеристики. На робочому місці для кожного працівника створюються відповідні картки компетентності персоналу та картка особистого розвитку, яка відображає ступінь реалізації плану особистого розвитку.

Організація навмисно розриває трудові контракти з працівниками, які не відповідають їхньому плану особистого розвитку і які не рухаються по «кадровому ланцюжку» вчасно.

Отже, наведені принципи та підходи, звичайно мають низку переваг та недоліків в залежності від сфери діяльності і підприємства та механізму її реалізації. Про те, завдяки наведеним принципам логістичному підходу до управління персоналу, підприємство починає краще використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, більше не «заморожує» ресурси в резервах «інтелектуального» капіталу і пропонує своїм працівникам чіткі та прозорі перспективи розвитку.

### 1.3. Характеристика зарубіжного досвіду логістичних підходів до управління персоналом підприємства

На відміну від вітчизняних підприємств, зарубіжні компанії вже понад 20 років користуються перевагами кадрової логістики, оскільки успіх бізнес-структур в сучасних умовах, що характеризуються швидкими змінами, в значній мірі залежить від гнучкості виробництва. Щоб забезпечити цю вимогу, необхідно мати гнучку робочу силу, тому одним з важливих показників кадрової логістики є мобільність кадрових потоків.

Згідно концепцій зарубіжних компаній (Майкрософт, Форд, Кока-Кола та інші), кадрова логістика повинна бути гнучкою і динамічною, тобто коригуватися відповідно до змін, що відбуваються з розвитком підприємства. Однак не слід забувати про те, що одночасно вона повинна мати стабільні пріоритети. Невід'ємною частиною кадрової логістики світових лідерів є аутсорсинг і аутстафінг - найбільш ефективні методи скорочення кількості працівників в штаті.

В економічному словнику Фоменко [48, с.78], «аутсорсинг» трактується як передача певних функцій (зазвичай «непрофільних» для замовника) зовнішнім підрядникам - аутсорсерам; тобто це передача компанією певних бізнес-процесів або виробничих функцій іншій спеціалізованій компанії.

Даний підхід кадрової логістики є актуальним тоді, коли замовнику не потрібно мати великий штат спеціалістів для підтримки роботи наприклад юридичного відділу, IT-інфраструктури, систем безпеки або кадрової служби. Як відомо, все це вимагає значних вкладень і ретельного контролю, в даному випадку ці функції передаються аутсорсинговій компанії, а отже і вся відповідальність за виконання допоміжних завдань і функцій переходить до неї. В свою чергу, аутсорсингова компанія володіє набором кваліфікованих спеціалістів для виконання поставлених завдань. В цей час замовник концентрує всі свої ресурси на основній діяльності.

Аутсорсинг ряду функцій для оптимізації зусиль в основній сфері діяльності – це вибір, який дозволить клієнту отримати перевагу перед своїми конкурентами зазначено в Одегов, [32, с.123].

Ще один підхід до кадрової логістики, який активно використовують міжнародні аудиторські та юридичні компанії, компанії в галузі технічних розробок та наукових кластерів – аутстафінг. Дане поняття означає переведення співробітника зі штату компанії і прийняття в штат іншої, що надає послугу. При цьому він продовжує працювати і виконувати свої функції на колишньому місці, а зобов'язання роботодавця перед працівником виконує компанія-постачальник. Потреба в цій послугі виникає в наступних випадках Мочерн, [32, с.186]:

- присутнє обмеження на кількість співробітників;
- потреба в скороченні кількості персоналу без втрати кваліфікації;
- зниження адміністративного навантаження з кадрового обліку та нарахування заробітної плати;
- економія витрат за рахунок зниження єдиного соціального податку;
- найм співробітника в певному регіоні без відкриття представництв і філій;
- використання попередньо обраних людей для тимчасового проекту і реєстрація їх через посередника;
- найм працівників на випробувальний термін для оцінки їх роботи без додаткових зобов'язань;
- використання праці іноземних фахівців.

Отже, аутстафінг є логістичною кадровою технологією, яка надає можливість зниження витрати на управління персоналом без втрат якості кадрової роботи.

Сучасними проблемами в міжнародних компаніях відносно кадрової логістики виступають проблеми оцінки і обліку витрат на персонал; управління багатонаціональними командами; реалізація кадрових технологій, здатних підвищити ефективність компанії. Наведені проблеми вирішуються завдяки логістичним підходом до управління персоналом, заснованим на інформаційних

технологіях. До таких технологій відносяться: експертні системи, інтернет-технології, системи MRP, системи автоматизації документообігу, які значно спрощують і прискорюють виконання завдань працівниками.

Так, інтернет-технології допомагають віртуалізувати процеси управління людськими ресурсами, які важливі для транснаціональних компаній, і скорочувати витрати на персонал (нові співробітники, транспорт).

Системи MRP (Enterprise Resource Planning Systems) в галузі управління людськими ресурсами дозволяють вивчати тенденції розвитку робочих ресурсів, проводити порівняльний аналіз корпоративних підрозділів і конкурентів, проводити стратегічну оцінку впливу їх людських ресурсів. ресурсна політика за фінансовими показниками, моделі побудови кадрової роботи.

Логістичні потоки персоналу рідко розглядаються як об'єкт дослідження. Про те зарубіжні дослідники А. Мітін та Н.Г. Кормін пропонують у своїй роботі «Використання логістики персоналу в управлінні персоналом» поетапну реалізацію логістичної кадрової системи в організації, що фактично є впровадженням аналітичних логістичних інструментів у систему управління персоналом в поєднання з методами управління в цілому. Автори пропонують використовувати методи аналізу документів, співбесіди, тестування, експертні методи, аналіз ABC та XYZ, 360 градусів та інші. Деякі з методів є суто логістичними інструментами, які можна використовувати для аналізу та оптимізації діяльності персоналу. Розглянемо основні методи більш детально.

ABC-аналіз - цей метод забезпечує сукупну оцінку, а респондентом може бути як працівник, так і персонал усієї компанії. Даний аналіз забезпечує точний опис персоналу за двома параметрами: особисті та професійні навички і виконується в декілька етапів зазначено в Дорон О.А, [13, с.129]:

формування завдань для подальшого оцінювання;

визначення особистісних характеристик, яких вимагає певна посада (група позицій);

визначення професійних вимог відповідно до посади;

аналіз результативності учасника тесту;

визначення ключових показників для конкретної посади;  
обробка даних та отримання результатів.

Оцінка базується на методі опитування, в якому компетенції персоналу групуються відповідно до 40 критеріїв, що описують професійні та особисті якості. Тестування зазвичай проводиться в електронному вигляді.

Метод 360 градусів - цей метод оцінки персоналу застосовується в поточному режимі роботи для визначення відповідності компетенцій працівника його посаді Дорон О.А, [13, с.129].

Метод «360 градусів» - це кругова оцінка: в опитуванні беруть участь керівник, працівник та його колеги. Рейтингова система використовується в таких випадках:

оцінка лідерських якостей;

отримання точних даних про компетенцію працівника;

як допоміжний засіб перед початком корпоративного навчання;

визначення прогресу співробітників та їх просування по службових сходах;

формування зворотнього зв'язку для працівника;

визначення та оцінка навичок у працівника.

Оцінюючи персонал за даним методом, можна визначити «слабкі ланки» та «точки зростання» як для команди, так і для окремої людини. Метод не вимагає серйозних фінансових витрат або залучення до аналізу зовнішніх експертів: опитування проводиться відділом кадрів компанії з можливістю охопити велику кількість співробітників. Найбільш зручним і прийнятним варіантом є проведення оцінки в електронному вигляді.

Система HOGAN – це міжнародний метод, за допомогою якого можна провести незалежну оцінку особистості для компетентного відбору та якісного розвитку персоналу. Він був розроблений у 1970 році психологами Робертом та Джойсом Хоганами та спеціально розроблений для ділового використання. Сьогодні HOGAN є одним з найбільш затребуваних інструментів оцінки персоналу завдяки своїй високій надійності та обґрунтованості (0,68-0,88)

Дорон О.А, [13, с.129]:

Оцінки HOGAN – це тести, які поділяються на три напрямки:

HPI – опитувальник особистості (репутація та потенціал, поведінка особистості в нормальних ситуаціях, 200 запитань).

HDS – аналіз зон розвитку (зриви кар'єри, ризики, індивідуальна поведінка у стресових ситуаціях, 200 запитань).

MVPI – мотиваційна анкета (визначає цінності, мотиви, уподобання кандидата, схильність до лідерства, 200 запитань).

Тестування може бути в одному або всіх трьох напрямках. Після тестування дані надсилаються на офіційний сервер у США, а через кілька хвилин тестувальник отримує звіт.

Оцінка HOGAN стандартизована і проводиться на високому рівні. Ефективність тестів була неодноразово перевірена і дозволяє зменшити плинність працівників на 30% і збільшити продуктивність праці на 45%.

Дослідження, проведене командою Hogan Assessment System, підтверджує, що тести дають точний та надійний прогноз результатів роботи кандидата без негативного впливу на них. Кожен звіт дозволяє компанії отримати точну картину працівника з докладним описом їх особистих якостей, що додатково впливає на їх продуктивність.

Ця технологія активно використовується в різних бізнес-середовищах по всьому світу: близько 8000 компаній використовують її для оцінки особистих якостей співробітників (кандидатів). Серед клієнтів HOGAN - Microsoft, Nokia, Discovery Communications, Bank of America, NASA, BMW, PFIZER, Університет Міссурі, Хейс. Система використовується для підбору співробітників, індивідуального оцінювання, побудови команди, коучингу та стратегічного самоаналізу для просування персоналу Гармаш, [9, с.166].

Сучасні методи оцінки персоналу відкривають нові можливості для компаній, які хочуть йти в ногу з часом і працюють над вдосконаленням свого персоналу. Методи відрізняються за широтою, методологічною основою, а також використовуються при оцінці комп'ютерних технологій. У компаніях

відбувається природна інтеграція інструментів оцінки та даних, що забезпечує узгодженість та обґрунтованість подальших кадрових рішень на всіх етапах розвитку співробітників у компанії.

Оцінка персоналу відіграє вирішальну роль у сучасній організації. В умовах мінливих економічних коливань компанія повинна бути гнучкою у виборі методів, щоб поліпшити свою структуру управління та залишатися конкурентоспроможною у сучасних реаліях ринку.

Відповідно до вищезазначених логістичних підходів до управління персоналом, вважаємо, що застосування методологічних основ логістики в технології управління людськими ресурсами має глибший характер. Тому основною проблемою в комплексі проблем управління людськими ресурсами є те, як визначити оптимальну кількість посадових осіб, ступінь завантаженості персоналу, фінансове забезпечення виплат та додаткове стимулювання діяльності працівників. Зокрема, використання факторного аналізу для вирішення проблем реструктуризації структурної робочої сили є одним із прикладів використання логістичних інструментів.

Таким чином, вирішення логістичних проблем розвитку персоналу вітчизняних підприємств на основі зарубіжного досвіду вплине на ефективність залучення та використання персоналу, процеси формування вартості у логістичному ланцюгу. В цілому, світовий досвід логістичних підходів до управління персоналом полягає у максимально застосування автоматизованих систем та технологій в процесі управління людськими ресурсами, що особливо важливо для транснаціональних компаній, а також у зменшенні частини витрат на персонал (для найму нових працівників, транспортних витрат).

## Висновок до розділу 1

В даному розділі проведено дослідження логістичного підходу до управління персоналом підприємства, підсумовуючи можна зробити наступні висновки:

1. Управління кадровою логістикою компанії – це систематичний, систематично організований вплив на процеси формування, розподілу та перерозподілу персоналу компанії, а також на створення умов для використання трудових якостей працівників у порядку забезпечити ефективне функціонування компанії та широкий розвиток її персоналу. Тому інвестиції в людські ресурси та розвиток людських ресурсів на основі логістичного підходу стають одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності компаній, оскільки добре навчений персонал з високим рівнем мотивації до якісної роботи є не менш важливим, ніж останні технології та обладнання. Такий підхід до управління пропонує нові можливості для оптимізації діяльності та підвищення ефективності результатів;

2. Наведені підходи, звичайно мають низку переваг та недоліків і вимагають критичного осмислення, теоретичного вдосконалення та практичного тестування. Однак є певний потенціал з позиції підвищення ефективності діяльності компанії. Оскільки організація, яка підпорядковується йому, починає краще використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, більше не «заморожує» фінансові ресурси в резервах «інтелектуального» капіталу і пропонує своїм працівникам чіткі та прозорі перспективи розвитку;

3. Вирішення логістичних проблем розвитку персоналу вітчизняних підприємств на основі зарубіжного досвіду вплине на ефективність залучення та використання персоналу, процеси формування вартості у логістичному ланцюгу. Вцілому, світовий досвід логістичних підходів до управління персоналом полягає у максимально застосування автоматизованих систем та технологій в процесі управління людськими ресурсами, що особливо важливо для транснаціональних компаній, а також у зменшенні частини витрат на персонал (для найму нових працівників, транспортних витрат).

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ДОМІНІК»

## 2.1. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ПраТ «Домінік»

ПраТ «Домінік» – є українською компанією з виробництва кондитерських виробів із великим асортиментом. Не дивлячись на давню історію з 1919 р., на сьогоднішній день воно є сучасним підприємством з модернізованим виробництвом, яке відповідає світовим стандартам.

Завдяки цьому продукція з 2006 року є в продажі на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажу «Домінік» продукції значно розширилась, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000:2005, IFS FOOD, ISO 9001:2015. Також підприємство має сертифікати «HALAL» і «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика статусу підприємства ПраТ «Домінік»

Повне найменування емітента:	Публічне акціонерне товариство «Домінік».
Скорочена назва:	ПраТ «Домінік»
Код ЄДРПОУ:	00382208
Організаційно – правова форма емітента:	Приватне акціонерне товариство
Юридична адреса:	Україна 36020, м.Полтава вул. Маршала Бірюзова, 2
Область:	Полтавська область
ПІБ керівника:	Плаксій Валерій Ігорович
Основний вид діяльності:	Виробництво кондитерських виробів із широким асортиментом

Установчі документи, згідно з якими підприємство здійснює свою діяльність в (додатку Г) є такі:

свідоцтво про державну реєстрацію являється документом, що підтверджує державну реєстрацію ПрАТ «Домінік» як суб'єкта підприємницької діяльності;

внутрішні положення підприємства являються внутрішніми документами товариства, що конкретизують статут, врегульовують сфери діяльності підприємства, які потребують обов'язкового письмового закріплення, формалізують взаємовідносини між штатними працівниками, дають керівництву можливість встановити систему штрафів та заохочень;

статут дозволяє засновнику ПрАТ «Домінік» встановити обсяг правил, що регулюють її правовий стан.

мета ПрАТ «Домінік» полягає у здійсненні господарської діяльності для отримання прибутку. Предметом діяльності ПрАТ «Домінік» є кондитерська промисловість, а саме;

виробництво сухарів;

печиво, пироги, тістечок з тривалим терміном зберігання;

оптова торгівля шоколадними та кондитерськими виробами;

самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу в т.ч. фірмову;

надання різних послуг населенню;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства;

інвестиційна та фінансова діяльність.

ПрАТ «Домінік» динамічно розвивається та збільшує виробничі потужності, модернізує виробничі процеси та ретельно працює над рецептурами і вибором сировини.

З 1999 року Домінік інвестується американським приватним фондом “SigmaBleyzer”.

Основні види діяльності:

борошняний виробничий цех;

цукерково-карамельний виробничий цех;

шоколадний виробничий цех;  
виробництво какао та шоколаду.

Виробничі лінії розташовані на двох виробничих територіях:  
виробнича територія №2 (м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2);  
виробнича територія №1 (м. Полтава, вул. Спаська, 10 ).

ПрАТ «Домінік» спеціалізується на виробництві цукерок, карамелі, печива та шоколаду. Загальний обсяг виробництва кондитерських виробів складає близько 20 тисяч тонн на рік.

До інших видів діяльності ПрАТ «Домінік», належать:

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;

10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання;

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними, борошняними і цукристими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і цукристими кондитерськими виробами;

49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом.

Станом на початок 2014 року. «Полтавакондитер» входило до переліку провідних промислових підприємств м.Полтави і було одним з найбільших кондитерських підприємств України. У січні-вересні 2019 року обсяги виробництва скоротилися на 5%, підприємство випустило 19 628 тонн кондитерських виробів.

У березні 2015 року товариство освоїло випуск нової продукції — печива зі смаком топленого молока.

У 2017 році ПрАТ «Полтавакондитер» перереєстровано як ПрАТ «Домінік».

- виробничі лінії розташовані на двох виробничих територіях:
- виробнича територія №1 (м. Полтава, вул. Спаська, 10 );
- виробнича територія №2 (м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2).

Персонал є головним фактором у будь-якій системі управління. Тому для цього, користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються в організації, переходимо до аналізу загальної структури персоналу по категоріях, зайнятих у виробничому та управлінському процесах (табл. 2.3) та зроблю висновки щодо її динаміки.

Таблиця 2.2 – Аналіз загальної структури персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр.

Категорія працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	146	16,74	125	15,72	131	19,01	2,27	3,29
у тому числі: керівники	4	0,46	4	0,5	4	0,58	0,12	0,08
спеціалісти	110	12,61	100	12,58	102	14,8	2,19	2,22
технічні працівники	10	1,15	7	0,88	7	1,02	-0,13	0,14
Виробничий персонал	602	69,04	559	70,31	445	64,59	(4,45)	(5,72)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Результати аналізу свідчать, що чисельність виробничого персоналу підприємства у 2020 році склала 445 осіб, що на 114 осіб менше ніж за попередній рік і на 183 осіб менше порівнюючи з 2018 роком. Структура персоналу знаходиться за межами оптимального балансу 1:6-8; скорочення персоналу відбулось на рівні як управлінців, так і спеціалістів. Отже відбулось суттєве скорочення виробничого персоналу.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки вікової структури персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., осіб

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2019 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019р.
0-30	98	11,24	120	15,09	130	18,87	7,63	3,78
30-50	548	64,84	520	65,41	366	53,12	(11,72)	(12,29)
50-60	204	23,39	140	17,61	163	23,66	(0,27)	(6,05)
60-76	22	2,52	25	3,14	30	4,35	(1,83)	(1,21)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Висновок: Отже ми бачимо що тенденція кожного року йде на спад так як основна кількість персоналу підприємства у 2020 році склала 689 осіб, що на 106 осіб менше ніж за попередній рік і на 183 осіб менше порівнюючи з 2018 роком.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., осіб

Рівні освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість,	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	105	12,16	108	12,04	112	16,26	4,1	4,22
Початковий рівень вищої освіти	532	60,72	476	61,01	350	50,8	(9,92)	(10,21)
Вища освіта	235	27,11	212	26,95	227	32,95	(5,84)	(6)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Висновок: Отже динаміка персоналу має тенденцію до зменшення, працівники середньої освіти в 2020 р в порівняно з 2018 зменшилась на 1,41%.

Початковий рівень вищої освіти в 2018 зменшився на 0,89% в порівняно з 2020р. Вища Освіта в 2020р в порівняно з 2019 зменшилась на 0,34%.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018- 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,06	1,03	1,09	(0,03)	(0,06)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,21	0,28	0,23	0,02	-0,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,29	0,24	0,03	-0,05
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,01	0,02	(0,01)	(0,01)

Поновлено персоналу можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігають негативні показники оновлення персоналу, оскільки даний показник є меншим ніж коефіцієнт вибуття персоналу. Все ж таки можна охарактеризувати незначну плинність кадрів.

Таблиця 2.6 – Аналіз структури та складу фонду заробітної плати ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до:			
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	Пито- ма вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	79578	100	69740	100	66760	100	(12818)	х	(2980)	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	67648,9	85,01	60081,0	86,15	66760	87	505380,1	0,79	512948	(0,35)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	11929,1	14,99	9659,0	13,85	9457,1	13	(2472)	2,21	(201,9)	0,35

З (табл. 2.6) можна зробити висновок, відповідно до зменшення кількості працівників, фонд заробітної плати зменшується: у 2020 р. на 10,89% в порівнянні з 2018 р та на 14,11% у порівнянні з 2018р.

Основну частку у фонді додаткової оплати праці становлять надбавки та доплати згідно законодавству.

Фонд основної заробітної збільшився у 2019р на 4273,5 грн потім зменшився в 2020 р на 7567,9 грн. в порівнянні з 2019 р.

І фонд додаткової заробітної плати має тенденцію до зменшення в 2018р зменшилась на 3321,7 в порівнянні з 2020р і в 2019р зменшилась на 2270,1 грн в порівнянні з 2020 роком.

Далі ми переходимо до аналізу обсягів виробництва асортиментної продукції.

Таблиця 2.7 – Обсяги виробництва асортиментної продукції ПрАТ «Домінік» (за 2017- 2019 рр. ), тис. грн.

Найменування товару (продукції)	Звітні роки			Відхилення (+;-) %, 2020 р. до	
	2018	2019	2020	2018	2019
	Шоколад	120678	126911	128567	6,53
Драже	81754	82386	84077	2,84	2,05
Комбіновані продукти	93678	107978	102045	8,93	(5,5)
Карамель	101985	102190	100477	(1,5)	(1,7)
Снекова продукція	80234	84673	88530	10,33	4,55
Вафлі	36885	37894	22748	(38,4)	(40,69)
Печиво	84785	89674	55732	(34,27)	(37,86)
Пустотілі фігурки	27674	29785	31090	12,34	4,3
Всього	627673	661491	613266	(2,3)	(7,3)

Отже згідно аналізу табл 2.7, у 2020 р. відбулось зниження обсягу виробництва в цілому на 5,39% в порівнянні з попереднім періодом та на 16,45% в порівнянні з 2018 році.

Приріст у 2020 році, в порівнянні з 2018 р. відбувся в основному за рахунок збільшення обсягу виробництва снекової продукції (37,43%), пустотілих фігурок (25,37%) та шоколадну (23,47%).

Приріст у 2020 році, в порівнянні з 2019 р. відбувся в основному за рахунок збільшення обсягу виробництва комбінованих продуктів (15,27%). Також спостерігається уповільнена тенденція збільшення драже та карамелі (у 2020 р. в порівнянні з 2019 році, лише на 0,77% та 0,2% відповідно).

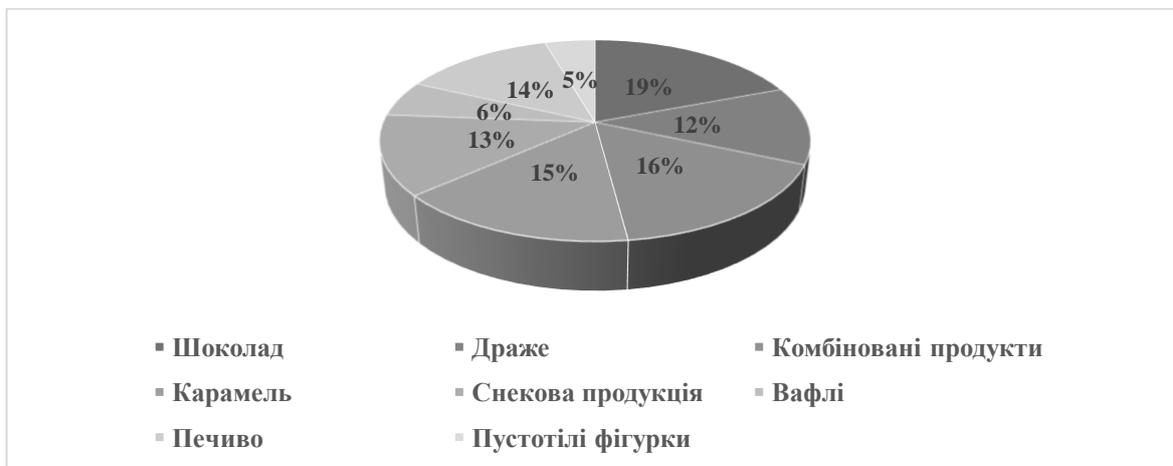


Рисунок 2.1. – Структура асортиментної продукції ПрАТ «Домінік» у 2020 р.

Згідно рис.2.1, у 2020 р. основну частку становить Шоколад – 19%, комбіновані продукти – 16% та карамель – 15%.

Завдяки цьому продукція з 2006 року продається на європейському ринку. Географія продажу продукції значно розширилась, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000:2005, IFS FOOD, ISO 9001:2015. Також підприємство має сертифікати «HALAL» и «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України.

Отже наведемо основні документи згідно з якими воно здійснює свою діяльність (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Основні нормативно-правові документи, якими компанія ПрАТ «Домінік» керується та використовує у роботі

Найменування документа	Зміст документа
1. Конституція України	Вищий нормативно-правовий акт України.
2. Податковий кодекс України	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.
3. Установчий договір	Письмове рішення власників про створення підприємства, де визначаються основні правові норми діяльності підприємства та відносини між власниками.
4. Статут	«Конституція» підприємства, де у письмовій формі визначаються основні правові норми (правила) його господарської діяльності.
5. Штатний розклад	Документ, який розробляється відповідно до структури і штатною чисельністю з метою встановлення посадових окладів та розмірів надбавок до них по кожній посаді в залежності від кваліфікаційних характеристик працівника (освіта, стаж роботи тощо).
6. Законодавчі акти України	Закон України «Про підприємництво», Цивільний кодекс України; Господарський кодекс України; Закон України "Про господарські товариства"; Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців"; Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності"; Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність"; Закон України "Про інвестиційну діяльність"; Закон України "Про цінні папери і фондову біржу"; Закон України "Про захист економічної конкуренції"; Закон України "Про систему оподаткування"; Закон України "Про податок на додану вартість"; Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" та ін.
7. Засновницький договір	Цивільно-правовий договір, який засвідчує волевиявлення фізичних або юридичних осіб щодо заснування підприємства для реалізації конкретної підприємницької мети.
8. Ліцензія	Документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на здійснення зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов [19].

Основні учасники діяльності підприємства та які їх інтереси впливають на формування цілей діяльності підприємства зображено в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Основні учасники діяльності підприємства ПрАТ «Домінік» та їх інтереси, які впливають на формування цілей діяльності підприємства

Основні учасники діяльності підприємства	Вплив їх інтересів на формування цілей діяльності підприємства організації
Власники	Отримання прибутку
Співробітники	Хороша ефективність
Споживачі (покупці) продукції підприємства	Споживання хорошої якісної продукції, широкий асортиментний ряд, нормальна ціна на продукцію
Ділові партнери підприємства	Стабільна співпраця на вигідних умовах з можливістю індивідуального підходу
Місцеве суспільство	Розвиток інфраструктури наповнення державного бюджету податками, створення робочих місць

Отже тепер перейдемо до системи управління на ПрАТ «Домінік».

Система управління представляє собою ідею взаємопов'язаних і взаємозалежних частин – компонентів: наукових знань і практичних навичок, щодо керування різних об'єктів (людиною, процесом, організацією) для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб при оптимальному використанні ресурсів.

Управління ПрАТ «Домінік» повинно підтримувати підтримку режиму діяльності; реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах різних зовнішніх і внутрішніх впливів. Система управління ПрАТ «Домінік» наведена на (рис 2.2).

Система управління ПрАТ «Домінік». В основі цієї структури є принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.



Рисунок. 2.2. – Система управління ПрАТ «Домінік»

Далі ми розглянемо організаційну структуру ПрАТ «Домінік», яка являє собою сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. На ПрАТ «Домінік» існує лінійно-функціональна структура.

Лінійно-функціональна структура ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних. Основою побудови такої системи є:

лінійна вертикаль управління;

спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво фінанси тощо).

Характеристика організаційної структури ПрАТ «Домінік» наведено в (табл. 2.10).

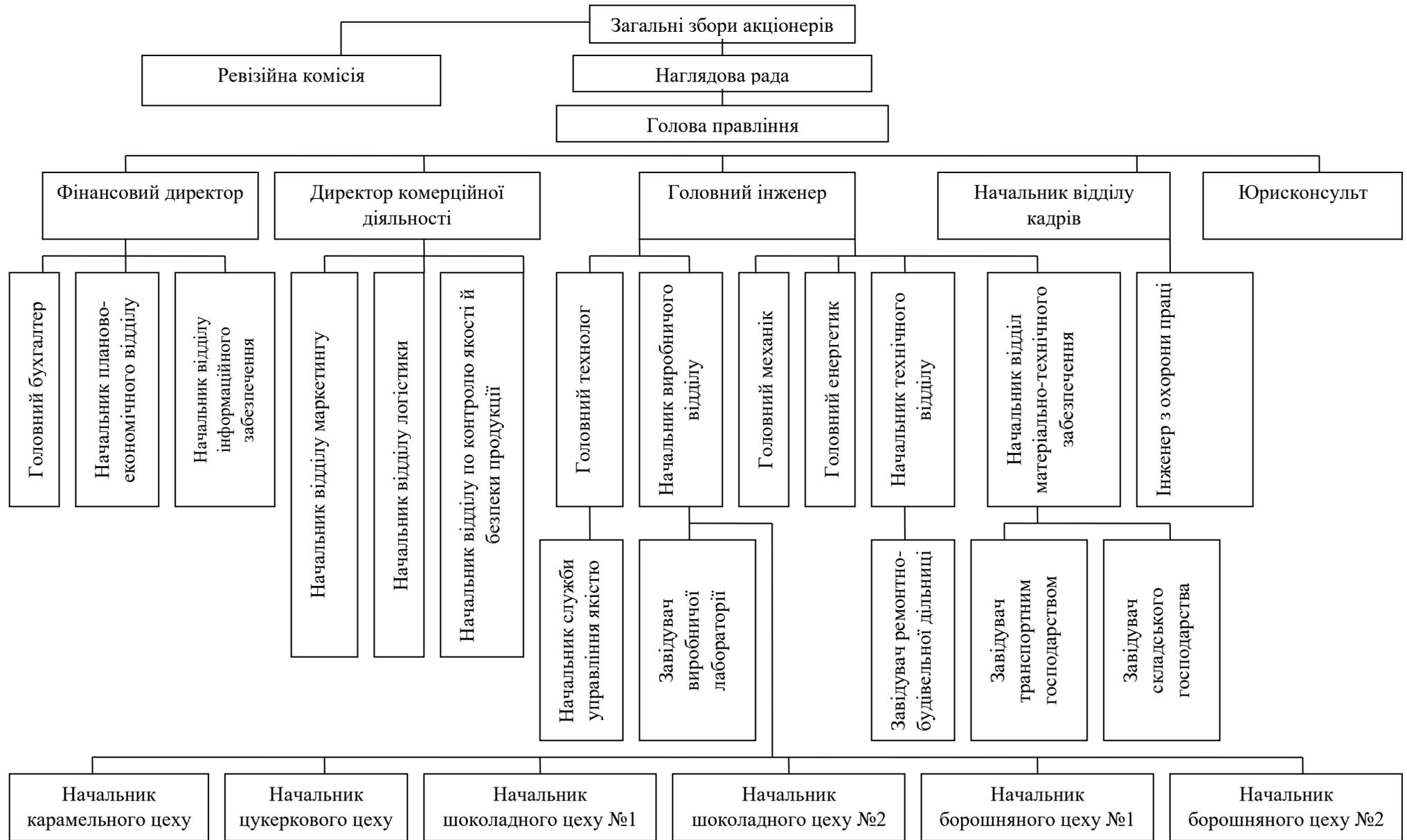


Рисунок. 2.3. – Організаційна структура управління ПАТ «Полтавакондитер»

Таблиця 2.10 – Характеристика організаційної структури ПрАТ «Домінік»

Переваги існуючої організаційної структури	Недоліки існуючої організаційної структури
з'єднує переваги лінійних та функціональних структур; забезпечує швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; спеціалізація функціональних керівників; ефективна для масового виробництва	застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;

В організаційній структурі управління показано, що найвищим органом на ПрАТ «Домінік» є «Загальні збори акціонерів», яким в свою чергу підпорядковуються «Наглядова рада», а потім уже «Голова правління», тобто директору. Він визначає стратегію розвитку товариства, здійснює його кадрову політику підприємства, спільно із заступником директора і головним інженером вирішує, яке обладнання необхідно закупити.

В підпорядкуванні у Генерального директора знаходяться комерційний директор, фінансовий директор, відділ кадрів, юрист, автопідприємство, відділ охорони, інженер з техніки безпеки, секретар-референт і головний інженер.

В обов'язки директорів входить:

- спільно з головним інженером визначає терміни виконання робіт;
- здійснює податкове планування;
- організовує навчання молодих фахівців;
- атестація співробітників фінансове планування діяльності підприємства;
- укладення договорів на надання послуг з замовниками підприємства і пошук оптимальних постачальників;
- керівництво рекламними і маркетинговими компаніями;
- визначає, яке вимірювальне обладнання необхідно придбати для нормального функціонування та розвитку підприємства;
- перевірка обладнання;
- визначає обсяг робіт на складних об'єктах;
- розподіл робіт між інженерами-екологами;

визначення термінів виконання робіт;

бере участь у перевітках контролюючими органами підприємств замовників.

Отже щоб більш точно дізнатися діяльність підприємства ПрАТ «Домінік» зробимо SWOT-аналіз підприємства зображено на (табл 3.2).

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Розроблення матриці SWOT – аналізу підприємства ПрАТ «Домінік»

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Домінік»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1.Збільшення частки ринку 2.Ріст попиту на нову продукцію 3.Залучення нової групи покупців, шляхом врахування споживчих цінностей сегменту населення яке підпримується здорового способу життя і вживає «здорові» та дієтичні продукти харчування. 4.Випуск нової лінії дієтичних солодощів (без вмісту цукру)	1.Зміна смаків споживачів 2.Втрата частка ринку за рахунок високої конкуренції 3.Зменшення продажу за рахунок збільшення собівартості (оскільки якість покращуватиметься) 4.Ріст темпів інфляції
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Гнучкість щодо розробки нових видів продукції 2.Велика частка ринку 3.Висока якість продукції 4.Досвід введення нової продукції 5.Конкурентна ціна	1.Погіршення конкурентної позиції 2.Погіршення фінансового стану 3.В деяких товарах занадто висока ціна

На другому етапі, на основі SWOT-аналізу ПрАТ «Домінік» представленого в (табл 3.3), для визначення стратегії товариства, будемо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.12 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Домінік»

Можливості + Сильні сторони = 9	Загрози + Сильні сторони = 9
Можливості + Слабкі сторони = 7	Загрози + Слабкі сторони = 7

На третьому етапі ми визначаємо стратегію підприємства на основі матриці SWOT-аналізу, яка використовується на момент проведення цього аналізу, а саме максимально можливій сумі факторів (табл 2.13).

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Домінік»

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання)

Висновки, наведений SWOT-аналіз показує які слабкі та сильні сторони є у обраного підприємства, а також які можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища. Було встановлено, що для ПрАТ «Домінік» характерне використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю сильних сторін та загроз у зовнішньому середовищі, які товариство повинне враховувати, щоб не втратити переваги та конкурентну позицію.

Система регламентуючих документів про проведення, контроль і управління технологічними процесами на ПрАТ «Домінік» є складовою частиною менеджменту.

Таблиця 2.14 – Характеристика функціональних та лінійних рівнів управління ПрАТ «Домінік» на 2020 р.

№ з/п	Рівень управління	Посади, що передбачають, функціональний характер діяльності	Посади, що передбачають лінійний характер діяльності
1	Вищий	Директор комерційної діяльності, Фінансовий директор, Головний, Головний бухгалте, Головний механік.	Начальник тех-відділу, Начальник відділу кадрів, Головний енергетик, Начальник відділу МТЗ
2	Середній	Начальник відділу маркетингу, Керівник відділу постачання, Начальник відділу логістики, Начальник відділу контролю якості й безпеки людини	Бухгалтерія Начальник-котельні Планово-економічний відділ
3	Нижчий	Начальник відділу інформаційного забезпечення.	Лаборант Фельдшер медпункту Секретар-референт

Для кожного рівня виконавців є актуальним опис процесів системи якості з багатьох видів виробничої діяльності розроблені і застосовуються операційні і робочі інструкції, які детально відображають порядок проведення операцій по процесам на даній ділянці. На всі види робіт і компанії розроблені інструкції з охорони праці та техніки безпеки.

Кадрова служба – сукупність спеціалізованих структур та підрозділів керівнику установи, котрий і здійснює керівництво своїми підлеглими разом із зайнятими в них посадовими особами, що мають керувати персоналом в рамках кадрової політики.

До функцій кадрової служби підприємства ПрАТ «Домінік» належать:  
дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;

організація підбору, розміщення і виховання персоналу;  
визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;

розвиток мотивації, кар'єри працівників;

поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;

організація діловодства з роботи з персоналом;  
оцінка і атестація персоналу підприємства;  
організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу [15].

Під час проходження виробничої практики я був направлений у відділ маркетингу на посаду менеджера з маркетингу.

Стратегія ПрАТ «Домінік» – є процесом формування генерального перспективного напрямку його розвитку п на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення.

Таблиця 2.15 – Види стратегій для ПрАТ «Домінік» в рамках конкуренції на ринку солодошів (розроблено на основі автора)

Стратегії для ПрАТ «Домінік»	
Функціонування	розвитку
лідерство за ціною (в низьких витратах), диференціації та фокусування – відбивають поведінку товариства на ринку	інтенсивне зростання, помірне зростання і стабілізація, скорочення – спрямовані на підтримку чи збереження конкурентної переваги стратегії
Значення	

Існуюча гнучка система знижок, а також кваліфікована робота персоналу, що зацікавлений в успішному розвитку бізнесу наших партнерів, є гарантом взаємовигідної співпраці.

Організаційна структура розподілу каналів є раціональним вибором схеми розподілу продукції (орієнтація на товар, споживача або територію) і способом її реалізації, а також визначення місця розташування розподільних центрів (кількість і ємність). Процес і технології розподілу продукції складаються з послідовно виконуваних функцій, процедур і операцій руху товарів, тощо.

Оптимізацію загальної організаційної структури логістичних каналів розподілу ПрАТ «Домінік» за 2020 р. наведено на (рис. 2.4).

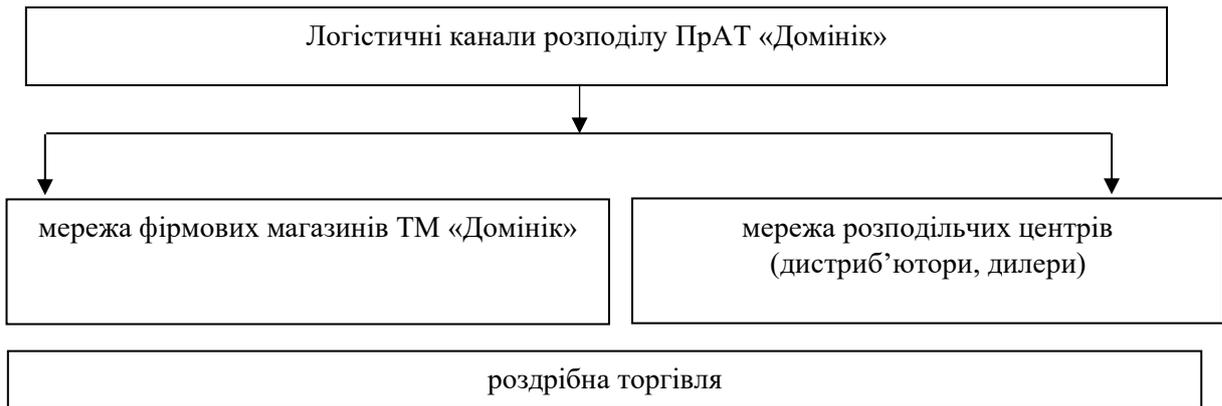


Рисунок 2.4. – Оптимізація загальної організаційної структури логістичних каналів розподілу ПрАТ «Домінік» за 2019 р. Примітка (розроблено на основі автором)

Необхідною умовою можливості вибору ланцюга розподілу, а також оптимізації всього логістичного процесу на макрорівні є наявність на ринку великої кількості посередників. Зокрема, оптимізація логістичного ланцюга розподілу можлива лише за наявності на товарному ринку великої кількості підприємств, що здійснюють функцію опту.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Домінік»

Фінансовий стан ПрАТ «Домінік» є результатом взаємодії всіх елементів системи його фінансових відносин, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Передусім на фінансовому стані ПрАТ «Домінік» позначається безперебійним випуском та реалізацією високоякісної продукції. Як правило, вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча

їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Фінансовий стан ПрАТ «Домінік» є найважливішою характеристикою діяльності. Тому метою оцінки фінансового стану товариства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, кредиторами та іншими установами.

Для визначення основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Домінік» зібрано звітність за три роки.

форма № 1 «Баланс»;

форма № 2 «Звіт про фінансові результати»;

форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

форма № 4 «Звіт про власний капітал»;

форма № 5 «Примітки до фінансової звітності»;

Результати аналізу даних звітів відобразимо в (табл. 2.16).

Отже основними завданнями фінансового стану підприємства є такі:

дослідження рентабельності й фінансової стійкості підприємства;

дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними обіговими коштами;

об'єктивне оцінювання динаміки та стану ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства;

оцінювання становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку й кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;

аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів; - визначення ефективності використання фінансових ресурсів [3].

Таблиця 2,16 – Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2020 р. до:			
		2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Капітал підприємства</b>								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	389438,5	405855,5	437558	48119,5	12,35	31702,5	7,81
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	349048	370872,5	396713	47665	13,65	25840,5	6,96
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	150973,5	139489	149172	-1801,5	-1,19	9683	6,94
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	766	610	506	-260	-33,94	-104	-17,04
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	348898	388790,5	430138	81240	23,28	41347,5	10,63
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	872	795	689	-183	-20,98	-106	-13,33
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	565951	502 668	436 532	-129419	-22,86	-66136	-13,15
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	658781	593438	356247	-302534	-45,92	-237191	-39,96
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	584612	488 587	449608	-135004	-23,09	-38979	-7,97
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	79578	69 740	66760	-12818	-16,10	-3000	-4,27
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7604,93	7310,27	8074,50	469,57	6,17	764,23	10,45

Продовження табл 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>4. Фінансові результати</b>								
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	111583	92 891	80 285	-31298	-28,04	-12606	-13,57
4.2. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	25489	19 858	31914	6425	25,20	12056	60,71
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	27630	26407	38050	10420	37,71	11643	44,09
4.4 Чистий прибуток	тис. грн.	22472	21215	30503	8031	35,73	9288	43,78
<b>5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат</b>								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	755,48	746,46	517	-238,48	-31,56	-229,46	-30,73
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,465	0,514	0,596	0,131	28,17	0,082	15,95
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,092	0,046	0,025	-0,067	-72,82	-45,60	-45,65
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,002	0,006	0,010	0,008	400	0,004	66,66
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	4,36	4,25	2,38	-1,98	-45,41	-1,87	-44
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,40	1,89	0,99	-1,41	-58,75	-0,9	-47,61
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	150	191	363,6	213,6	142,4	172,6	90,36
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,29	0,23	0,18	-0,11	-37,93	-0,05	-21,73
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	88,74	82,33	123,1	34,36	38,71	40,77	49,52
<b>6. Показники рентабельності підприємства</b>								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	7,09	6,50	8,69	1,6	x	2,19	X

Продовження табл 2,16

	2	3	4	5	6	7	8	9
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	6,44	5,72	7,68	1,24	x	1,96	X
6.3. Рентабельність продукції	%	4,36	4,06	7,27	2,91	x	3,21	X

Оцінка фінансово-економічних показників діяльності також є необхідною для визначення ефективності функціонування, визначення його слабких сторін та резервів щодо підвищення ефективності. Тому на кожному підприємстві повинна проводитись оцінка фінансово-економічних показників діяльності. З огляду на це важливо провести таку оцінку й для «ПрАТ Домінік».

Під час аналізу фінансового стану важливе значення має і розрахунок групи показників прибутковості. При цьому необхідно дослідити процес формування й використання прибутку, визначити, як змінюються протягом певного періоду значення валового та чистого прибутку, розглянути чинники, що призводять до їх зміни.

Аналізуючи капітал підприємства ПрАТ «Домінік» бачимо, що середня вартість сукупного капіталу зросла на 48119,5 тис. грн.

Це відбулося за рахунок зростання власного капіталу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. на 47665 тис. грн.

Збільшення частки власного капіталу позитивно відображається на фінансово-економічному стані підприємства, свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності і збільшення його резервного позикового потенціалу.

Зобразимо динаміку зміни капіталу ПрАТ «Домінік» на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Динаміка зміни капіталу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр, тис грн.

Тепер проаналізувавши ресурси підприємства, бачимо незначне зменшення середньорічної вартості основних засобів за період дослідження на -1801,5 тис. грн. Зазвичай, первісна вартість основних засобів збільшується на суму витрат, пов'язаних з поліпшенням об'єкта (модернізація, модифікація, добудова, дообладнання, реконструкція тощо), що призводить до збільшення економічних вигод у майбутньому, первісно очікуваних від використання об'єкта.

Середньорічна вартість нематеріальних активів за період дослідження зменшилася на 260 грн. і на кінець 2020 року становить 506 грн.

Середні залишки оборотних активів ПрАТ «Домінік» зросли на 48119,5 тис. грн. (рис. 2.6).

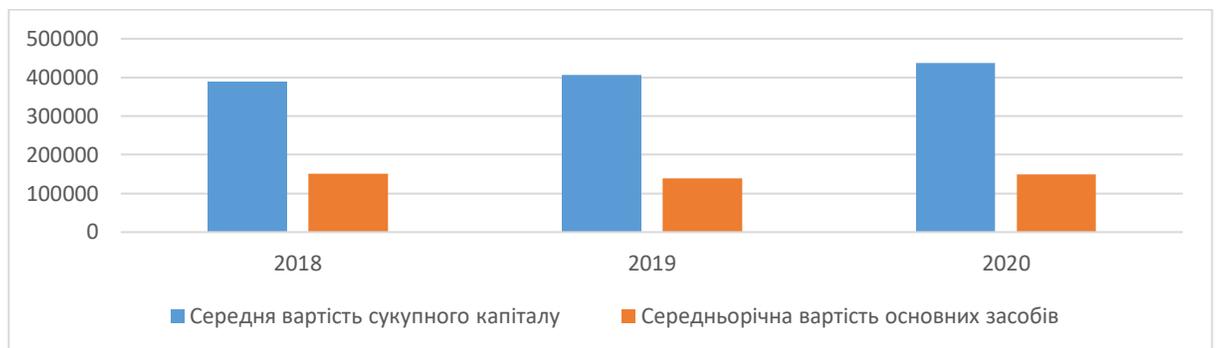


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни ресурсів ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр, тис.грн

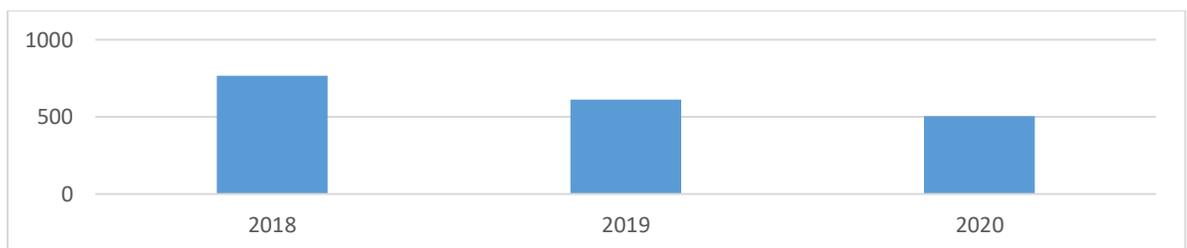


Рисунок 2.7 – Динаміка змін середньорічна вартість нематеріальних активів ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр, тис грн.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом 2018 році. складала 872 осіб. У 2019 р. зменшилась до 795 осіб, і на кінець 2020 р. складає 689 особи. Тобто зменшилась ще на 106 осіб.

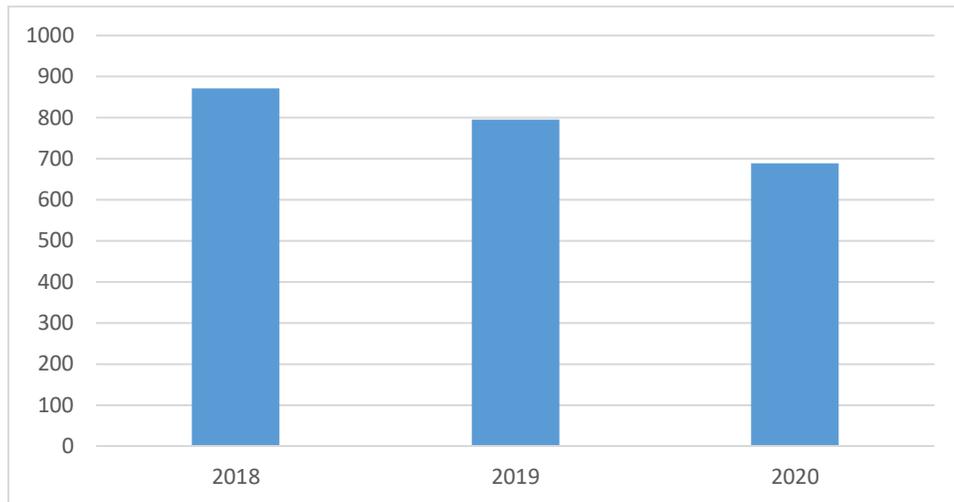


Рисунок 2.8 – Середньооблікова чисельність працівників за 2018-2020 рр, тис.грн

В економічних показниках ПрАТ «Домінік» спостерігається зменшення чистого прибутку (виручки) від реалізації товару (робіт, послуг) на 129419 тис. грн., що свідчить про низький ринковий попит на продукцію.

Далі ми переходимо до обсягу реалізованої продукції також бачимо що тенденція іде на зменшення на 302534 тис., або 45,92% грн. На кінець 2020 р. обсяг реалізованої продукції складає 356247 тис. грн.

Спостерігається зменшення операційних витрат підприємства. За період дослідження вони зменшились на 146007 тис. грн., або 24,97% що може свідчити про погіршення кон'юнктури кредитного ринку або банківського управління.

Наступний показник фонд оплати праці ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. зменшивсь на 12818 тис. грн. та на кінець періоду складає 66760 тис. грн.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 6,17% і складає 8074,50 грн.

Динаміку зміни фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника зображено на (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Динаміка зміни фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр, тис грн

Отже, у групі наступних фінансових показників результати діяльності підприємства спостерігається зниження валового прибутку на 31298 тис. грн., або 28,04%, що свідчить про зниження ефективності виробництва. На кінець 2020 р. валовий прибуток ПрАТ «Домінік» складає 80285 тис. грн.

Спостерігається збільшення прибуток (збиток) від операційної діяльності. На кінець 2020 року становить 31914 тобто збільшивсь на 6425 тис. грн, в порівнянні з 2017р. На це вплинуло нарощування обсягів виробництва, зниження собівартості реалізованої продукції, розумна асортиментна політика, підвищення якості продукції.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування також збільшився на 10420 тис. грн, в порівнянні з 2017р, і в на кінець 2020 р становить 38050 тис. грн.

Чистий прибуток ПрАТ «Домінік» під час дослідження збільшився на 8031 тис. грн, що свідчить про хорошу ефективність підприємства.

Динаміку фінансових результатів ПрАТ «Домінік» зображено на (рис. 2.9).

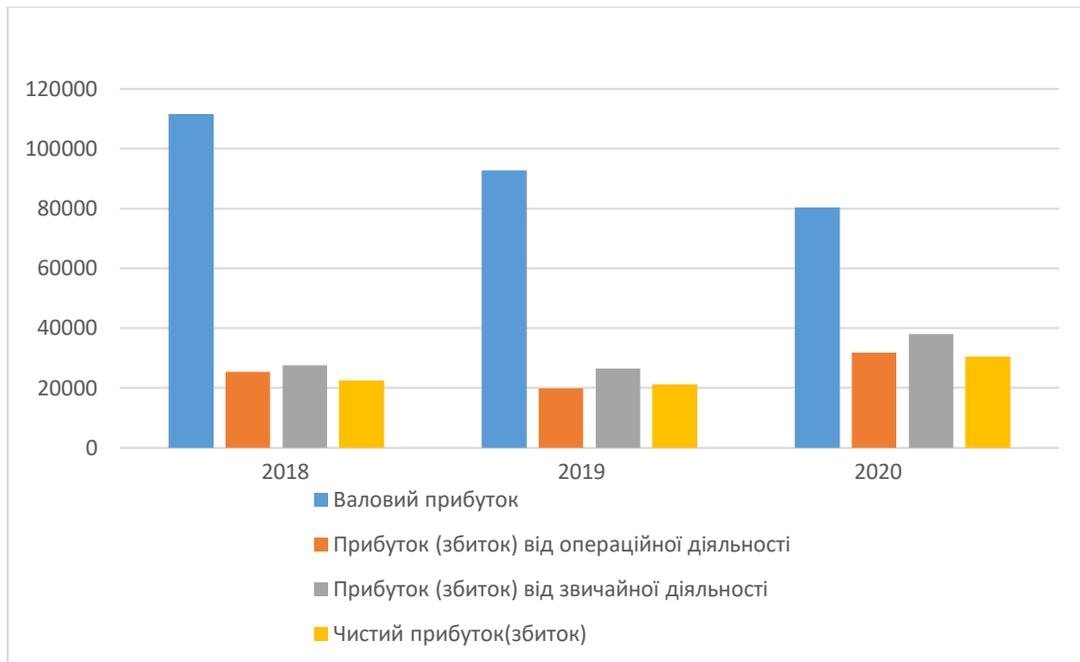


Рисунок 2.9 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр, тис грн.

Отже прорахувавши показники ефективності використання ресурсів та витрат спостерігаємо незначне зростання коефіцієнта зносу основних засобів на 0,131 або на 28,17%, що свідчить про погіршення стану матеріально-технічної бази.

Фондовіддача в 2018 році становить 4,36 грн, потім вона зменшилась на 2,48 грн або 45.41%, і в 2020 становила 2,38 грн. Це свідчить про зменшення основних фондів. Також найбільший вплив на зменшення фондовіддачі має продуктивність праці.

Коефіцієнт зносу основних засобів збільшивсь на 0,131 або на 28,17%, в порівнянні з 2018 роком, в 2020 році становить 0,596, це свідчить про періоди підйома економіки, активізації інноваційної діяльності.

Отже, далі ми наведемо динаміку середнього періоду оборотних засобів 2018-2020рр, зображено на (рис 2.10).

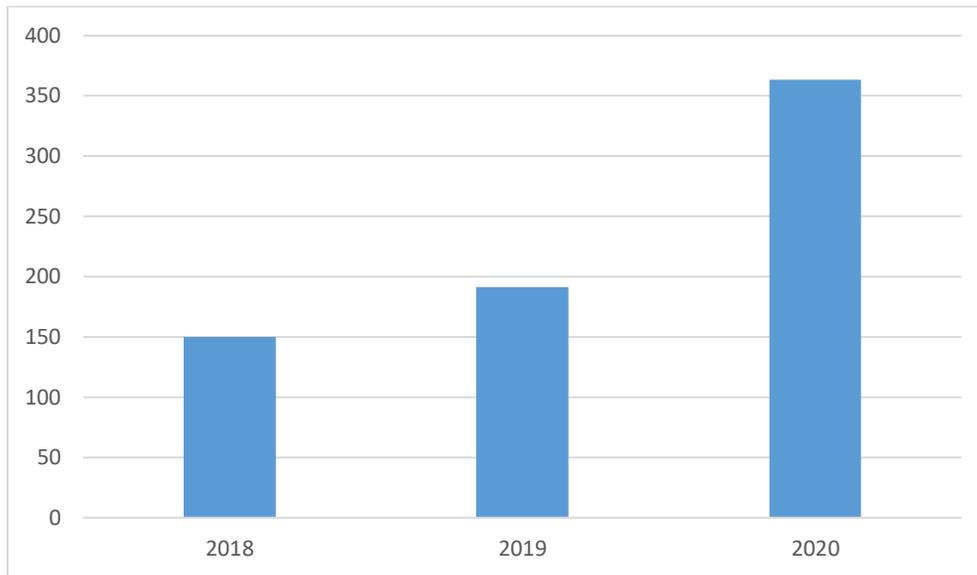


Рисунок 2.10 – Динаміку середнього періоду оборотних засобів ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр, тис грн.

Середній період обороту оборотних засобів ПрАТ «Домінік» збільшився у 2 рази, в порівнянні з 2018 роком. Загалом за період дослідження даний показник збільшується.

Капітало віддача підприємства знизилась на 0,11 або 37,93% оборота і на 2020 році складає 0,18 обороту.

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції збільшилась на 34,36%. І в 2020 році складає 123,1. Показники рентабельності ПрАТ «Домінік» прослідковується незначне зменшення.

Рентабельність власного капіталу підприємства також знизилась на 1,24%, це свідчить про те що в них низька здатність підприємства генерувати прибуток власникам.

Рентабельність продукції збільшилась на 1,24 в 2020 році становить 7,68 що свідчить про зниження рівня ефективності реалізації продукції.

Далі перейдемо до аналізу показників оцінки логістичної діяльності. Динаміка запасів і виробничих запасів ПрАТ «Домінік» 2018-2020 рр, наведено на (рис 2.11).

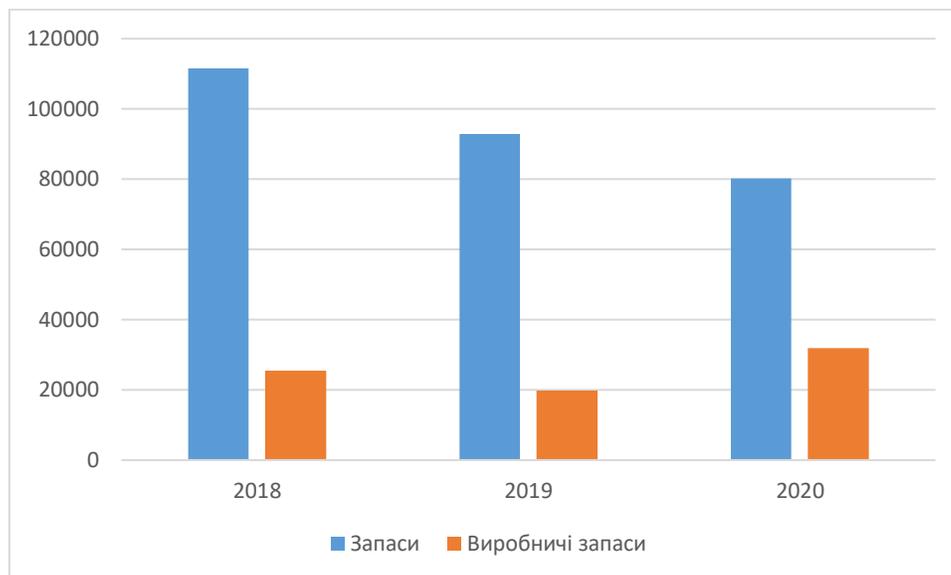


Рисунок 2.11 – Динаміка запасів і виробничих запасів ПрАТ «Домінік» 2018-2020рр, тис грн.

Бачимо, що тенденція наближена до зменшення. Найбільш високими темпами зменшувались запаси ПрАТ «Домінік» 6,34%.

Незавершене виробництво в 2018 р складає 1918 грн, в 2019 р збільшилось до 2293. І в 2020 р, збільшився до 39223 грн.

Готова продукція в 2018р становить 13228 тис. грн, потім підвищилась і становила 35678 тис.грн, у 2019 році складала 16199, і в 2020 уже становить 19189 тис. грн.

Товари зменшились в 2020 році на -112, або 0,55% порівняно з 2019 роком.

Гроші та їх еквіваленти спостерігається підвищуюча статистика зросли на 4099 тис. грн, або 96,5% в порівнянні з 2018 роком.

Витрати на збут тенденція іде на незначний спад в 2018 році вони склали 46268 тис. грн, в 2019 р 45285 тис. грн, і 2020 р складають 42213 тис. грн.

Висновок: Отже провівши аналіз фінансово-економічної діяльності, ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. ми визначили та спостерігаємо що в динаміці простежуються як позитивні так і багато негативних змін показників підприємства. Товариство є рентабельним, платоспроможним та фінансово незалежним і приносить частково прибутки своїм власникам.

### 2.3. Діагностика діючої системи управління персоналом ПрАТ «Домінік»

Система управління персоналом є складовою системи управління в цілому, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування всієї організації.

Є два підходи до розуміння цілей управління персоналом, використання з найбільшою ефективністю його потенціалу для досягнення цілей організації

максимізації відповідності цілей організації і засобів їх досягнення з цілями, потребами та інтересами працівників.

Далі перейдемо до ознайомлення самого підприємства.

Одною з важливих частин у взаємо злагодженій роботі з персоналом на ПрАТ «Домінік» є раціональний підбір кадрів та доречне їх розташування.

У товаристві прийнято використовувати певні принципи роботи з кадрами, дані принципи відображені на рисунку 2.6.

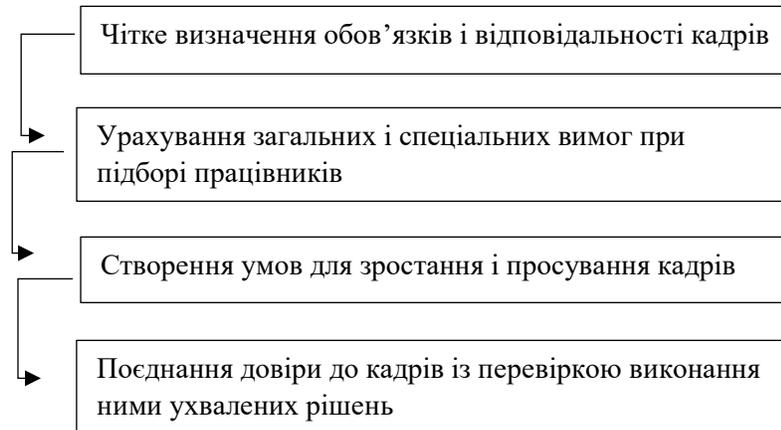


Рис.2.12. - Принципи роботи з кадрами

Фактичне управління ПрАТ «Домінік» здійснює директор. Директор несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію рішень, які приймаються ним особисто. За ним закріплені функціональні керівники кожного із відділів, зокрема відділу кадрів, охорони праці та техніки безпеки, організації праці та планово-економічної роботи, бухгалтерії, відділу з питань збуту, відомчої охорони, технічного контролю лабораторії, юридичний відділ, інженерний, капітального будівництва, діловодства.

На ПрАТ «Домінік» за процес підбору персоналу відповідає відділ кадрів, який очолює керівник відділу. У свою чергу будь-яке прийняття чи звільнення з роботи відбувається за погодженням директора підприємства. А директора товариства призначають за рішенням Загальних зборів акціонерів. Механізм управління ПрАТ «Домінік» являє собою систему органів управління, засобів і

методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі необхідної кількості, якості й до визначеного часу.

До складу органів управління підприємства входить директор, якому безпосередньо підпорядковуються керівники таких відділів: кадрів, планово-економічного, бухгалтерії, виробничого, постачання сировини, збуту та канцелярії. Кожен керівник певного відділу наділений певними владними повноваженнями, зокрема:

Керівник відділу кадрів керує працівниками відділу; вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства; систематично вивчає ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру керівника підприємства і створення резерву на висування, здійснює контроль за його оновленням та поповненням, сприяє формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву; бере участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці до роботи на керівних посадах.

Керівник відділу організації праці планово-економічної роботи здійснює управління роботою з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності; очолює підготовку проектів перспективних, річних, квартальних і місячних планів підрозділами підприємства з усіх видів діяльності, а також обґрунтувань і розрахунків до 59 них згідно з завданнями, встановленими планами та замовленнями; керує складанням планів підприємства, узгоджує і взаємно пов'язує всі його розділи, бере участь у розробленні комплексного плану соціально-економічного розвитку.

Керівник відділу бухгалтерії відповідає за організацію обліку фінансово-господарської діяльності підприємства; веде контроль ходу виконання кошторисів

витрат, стану розрахунків з підприємствами, установами та організаціями; забезпечує правильності використання фонду заробітної плати, встановлення посадових окладів, суворе дотримання штатної, фінансової і касової дисципліни; дотримання установлених правил проведення інвентаризації грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів, розрахунків та платіжних зобов'язань.

Керівником відділу виконавчого режиму є директор виконавчий, який здійснює організацію процесу забезпечення сировиною, матеріалами, товарами, інструментом, спецодягом, господарським інвентарем та т.д.; контролює правильність і своєчасність виконання поставлених завдань співробітниками відділу; стежить за станом запасів сировини і товарів, вживає заходів для їх мінімізації; керує роботою:- з техніко-економічного аналізу в галузі матеріально-технічного постачання;- з розробки стандартів підприємства з матеріально-технічного забезпечення;- щодо підвищення якості продукції, що випускається.

Реалізація кадрової політики ПрАТ «Домінік», в основному, покладається на відділ кадрів, який у своїй роботі керується «Положенням про відділ кадрів хлібокомбінату», документованою процедурою «Управління персоналом», робочими інструкціями, законодавчими актами та нормами колективного договору.

Принципи кадрової політики відображені в Статуті підприємства, правилах внутрішнього трудового розпорядку, в положеннях про оплату праці, про соціальні гарантії працівникам підприємства згідно з колективним договором. Умови колективного договору поширюються на всіх працюючих на підприємстві.

Організація роботи з персоналом на підприємстві ПрАТ «Домінік» спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи.

ПрАТ «Домінік» кадрове забезпечення представлено відділом кадрів, який складається з 8 осіб та підпорядковується безпосередньо Генеральному директору підприємства. Організаційна структура відділу представлена на (рис.2.12)



Рисунок. 2.12 –Організаційна структура відділу кадрів

Керівник відділу кадрів має досвід організації та управління персоналом підприємства 12 років, освіта – 2 вищі: «Управління персоналом» та «Фінанси та кредит», вільне володіння англійською мовою.

Менеджер з пошуку персоналу – 2 особи, зі стажем роботи більше 3 років в сфері пошуку працівників, на підприємстві працюють 1 рік та 4 роки, освіта – вища, економічного спрямування.

Організація кадрової діяльності ПрАТ «Домінік» починається зі складання Положення, в якому перераховуються завдання, функції, права й обов'язки підрозділу. Положення про відділ кадрів регламентує основні питання організації роботи підрозділу з урахуванням специфіки діяльності підприємства та механізму управління персоналом.

Тренінг менеджер – працівник, що працює на 0,5 ставки, займається розробкою індивідуальних тренінгів як для управлінського персоналу, так і робітників. Освіта – вища: «Психологія».

Менеджер з документообігу – працівники з досвідом роботи 14 та 16 років, освіта вища – «Управління персоналом» та «Документообіг».

Менеджер по роботі з навчанням та підвищенням кваліфікації працівників – фахівець з досвідом роботи на аналогічній посаді 8 років, на ПрАТ «Домінік» - 1

рік, та фахівець з досвідом роботи на даній посаді на підприємстві – 1 рік. Освіта вища, вільне володіння англійською та німецькою мовами.

Структура Положення про відділ кадрів передбачає констатацію не лише загальних питань, основних функцій, завдань, а й розкриття ролі керівника та провідних фахівців відділу, визначення прав і відповідальності за доручену ділянку роботи, взаємодію з іншими підрозділами.

На основі Положення про відділ кадрів, для чіткішого розподілу обов'язків, керівництвом підприємства розробляються Посадові інструкції працівників відділу кадрів. У них на підставі типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного працівника, передбачається здійснення контролю за їх виконанням. Слід зазначити, що наявність якісно опрацьованих інструкцій створює важливу передумову для ефективної роботи фахівців кадрової служби у сфері управління персоналом ПрАТ «Домінік».

Сам процес підбору персоналу на ПрАТ «Домінік» не простий, він складається із певних частин, зокрема: визначення того, чи відповідає кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються; наступними етапами є збір інформації, складання характеристики та оцінка необхідних якостей претендента на займання посади.

Дуже часто застосовуються на практиці порівняльний відбір. Він має місце тоді, коли на одну й ту ж посаду висувають свої кандидатури два і більше кандидати. В такому випадку порівнюють характеристики даних осіб, дають випробувальний термін і за підсумками ефективності виконання покладених на них функцій – виносять ухвальне рішення щодо прийняття на роботу особи, яка відповідає посадовим вимогам.

## Висновки до розділу 2

Отже, проаналізувавши ПрАТ «Домінік» можна зробити наступні висновки:

1. Домінік – підприємство, що динамічно розвивається та збільшує виробничі потужності, модернізує виробничі процеси та ретельно працює над рецептурами і вибором сировини. Зробивши SWOT-аналіз підприємства ми бачимо що встановлено, для ПрАТ «Домінік» характерне використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю сильних сторін та загроз у зовнішньому середовищі. Підприємство є рентабельним та платоспроможним.

2. Провели аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Домінік» за 2017-2019 рр. простежуються як позитивні так і багато негативних змін показників підприємства.

3. Діагностували діючу систему управління персоналом на ПрАТ «Домінік» та встановили що сам процес підбору персоналу на ПрАТ «Домінік» він є не простим, він складається із певних частин, зокрема: визначення того, чи відповідає кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються; наступними етапами є збір інформації, складання характеристики та оцінка необхідних якостей претендента на займання посади.

### РОЗДІЛ 3.

## ВИКОРИСТАННЯ SMART-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА «ПРАТ ДОМІНІК»

### 3.1. Використання SMART-технологій як логістичний підхід до управління персоналом на «ПрАТ Домінік»

SMART технології – це сучасний підхід для ПрАТ «Домінік» смарт технології є сучасним підходом запропоновано ПрАТ Домінік до постановки працюючих цілей. Система постановки smart - цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, що в свою чергу пов'язано з логістикою та надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

SMART є аббревіатурою, розшифровка якої: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Кожна буква аббревіатури SMART означає критерій ефективності поставлених цілей. Отже тепер перейдемо до перших досліджень smart-технологій.

Дослідження в напрямку впливу інтелектуальних технологій на трудові відносини провів Луї Ефрон - спікер, письменник і керівник відділу кадрів Fortune 200. В своїх працях він говорить, що, коли мова заходить про підтримку людей, впровадження технологій на робочому місці це не розглядається більшістю співробітників в позитивному світлі.

В результаті проведеного аналізу історії впровадження технологічного прогресу в напрямку розвитку соціально-трудова відносин було визначено, що технологія управління трудовими ресурсами вперше з'явилася в кінці 1800-х років в вигляді годинника часу. Це нововведення допомогло компаніям правильно

платити співробітникам за ті години, які вони відпрацювали, але в основному воно служило інструментом для дисциплінування працівників за обман робочих годин, запізнення, тривалі або недокументовані перерви, або ранній відхід.

Перехід від механічно пробитих тайм-карт до комп'ютеризованих програмному забезпеченню тайм-годин знизив витрати на обробку заробітної плати та підвищив ефективність, а також допоміг контролювати «пробивання Бадді» (співробітники синхронізуються з іншими колегами), що є широко поширеною проблемою для роботодавців. Таке програмне забезпечення також дозволило в режимі реального часу відслідковувати співробітників-серед перших ознак невидимого «Старшого брата», що входить на професійне робоче місце.

Технологія відстеження часу і системи заробітної плати додала до дегуманізації робочого місця, тому що вона спиралася на номери співробітників в якості своїх основних локаторів файлів. Тепер людям потрібно було запам'ятати і використовувати свій номер співробітника замість його імені, щоб переміщатися по робочому дню. Відчуваючи необхідність в більшому контролі і нагляді, організації встановили камери спостереження в офісах і на виробничих і розподільних майданчиках.

Потім пішла установка технології, яка відстежувала використання електронної пошти і комп'ютерів. Хоча ці системи, можливо, були встановлені з благими намірами для підвищення безпеки або з міркувань дотримання, вони використовувалися головним чином для шпигунства, дисципліни і звільнення співробітників, які виходять з ладу.

Хоча деякі з цих ранніх технологій на робочому місці, можливо, підвищили продуктивність, ефективність і ділові результати, а також зменшили неправильну поведінку, вони були викликані головним чином необхідністю усунення негативних елементів на робочому місці. Ця еволюція привела співробітників до недовіри і страху перед багатьма технологіями на робочому місці.

На думку Луї Ефрона за допомогою продуктів штучного інтелекту, які допомагають координувати календарі, зустрічі, проекти, моделюють рутинне поведінку вони також дозволяють здійснювати виявлення можливих кіберзлочинів проти людей, в зв'язку з чим Smart технології зобов'язані відповідати вимогам - Secure Smart Office і змінювати спосіб взаємодії людей з їх робочої середовищем.

Люди майбутнього можуть навіть бути попереджені монітором І І, коли вони проводять занадто багато часу на роботі над особистими соціальними мережами або іншими не пов'язаними з роботою завданнями, запобігаючи втручання свого боса.

Такі системи можуть знизити плинність кадрів, що є великі організаційні витрати, і зменшити потребу керівництва в моніторингу співробітників, підвищуючи залученість і продуктивність, а також приводячи людей до почуття турботи і цінності.

Використання передових технологій для підтримки людства на робочому місці є трансформаційної концепцією. Організації, які роблять це правильно, будуть залучати, розвивати, залучати і утримувати найкраще в працівниках компанії [1].

Дослідження впливу технологічного прогресу на соціально трудові відносини розглянуті в працях Крайнова М.М. «Гуманізація соціально-трудова відносин на етапі постіндустріального суспільства », Нехода Є.В. «Трансформація праці і соціально-трудова відносин в умовах переходу до постіндустріального суспільству ».

Дані дослідження відображають тенденції розвитку інтелектуальних технологій в умовах сучасного розвитку ринкових відносин, як вимушену необхідність розвитку і впровадження технологічного прогресу в соціально-трудова відносини кожної компанії.

Не дивлячись на прогрес інтелектуальних технологій, smart-технологій - в сфері розподілених реєстрів в системі трудових відносин, поняття та способи взаємодії отримали різні векторні напрямки розвитку:

- 1) Smart-технології як елемент КРІ - інструментів управлінської діяльності.

У зв'язку з чим вводиться поняття SMART (перекладається з англійської: «хороший», «Розумний») як аббревіатуру, яка формується шляхом визначення 5 властивостей основоположних цілей:



Рисунок 3.1 – Smart-технології

Specific - конкретна (мета повинна бути зрозумілою співробітнику і керівнику на 100%).

Measurable - вимірна (обов'язково всередині мети повинен бути ключовий показник ефективності діяльності KPI).

Achievable – досяжна (мета може бути скільки завгодно складною, однак, обов'язково реалістичною; працівники повинні володіти необхідними для цього ресурсами - часом і бюджетом т. д.).

Relevant - релевантна (повинна знаходитися в зоні впливу співробітника на 100%).

Time bounded - обмежена в часі (необхідно встановити часові рамки).

В даному напрямку розвитку принцип цілепокладання SMART є одним з найдосконаліших та сучасним інструментом для управлінської діяльності ПрАТ «Домінік». Ця концепція дозволяє вибудовувати основи плану дій по досягненню поставлених цілей.

Одним з ідеологів розвитку Smart в даному напрямку є А.К. Ключков. У своїй роботі він відображає перераховані вище критерії SMART – як відображення, однією з концепцій сучасного менеджменту, що носить назву «Управління по цілям», або Goal management.

Методика управління за цілями (MBO – Management by Objectives) стала основою для виникнення концепції прагматичного (раціонального) управління, яка протиставляється інтуїтивному менеджменту.

Її суть полягає в постановці розумних (SMART) цілей і подальшій оцінці досягненні цілей компанії через KPI. MBO згодом стали називати Системою KPI. Тому що оцінка цілей, в кінцевому рахунку, відбувається за показниками KPI [2].

Однак технології Smart мають і інший напрямок розвитку, безпосередньо як «розумних технологій».

Smart-технології – розумні технології (цифрові технології в управлінні персоналом), як елемент ефективної взаємодії і управління персоналом (Smart HR).

У зв'язку з тим, що в більшості випадків Smart-технології розуміються як елемент KPI (показники діяльності підрозділу (підприємства), які допоможуть організації в досягненні стратегічних і тактичних операційних цілей. Тому я хочу ввести нове поняття Smart-технологій - як розумних технологій (Цифрових технологій в управлінні персоналом) тобто як елемент ефективного взаємодії і управління персоналом (Smart HR). (Далі по тексту застосування даного визначення буде використовуватися саме в даному напрямку).

Про рівень розвитку бізнесу будь-якої компанії сьогодні можна судити по тому, наскільки активно вона впроваджує і використовує передові технології. зараз ринок пропонує роботодавцю великий вибір digital-послуг і інструментів, що

надають нові можливості для підвищення ефективності бізнесу, при цьому скорочуючи тимчасові, підвищення продуктивності праці і зниження фінансових витрат.

Даний напрямок розвитку smart-технологій в сфері управління персоналом на сьогоднішній день тільки зароджується в зв'язку з чим при всій видимості переваг і актуальності даного напрямку залишається і безліч відкритих питань.

За даними дослідження Deloitte «Тенденції в сфері управління персоналом в Україні – 2019 », 70% компаній в Україні і в світі очікують високого зросту роботизації процесів в найближчі чотири роки.

Але як визначити, які процеси є придатними для вирішення конкретних завдань і які функції слід автоматизувати в першу чергу? Як грамотно провести цифрову трансформацію компанії, зберігаючи при цьому залучену, мотивовану і кваліфіковану робочу силу?

Дослідження переваг і недоліків застосування інноваційних інтелектуальних технологій в управлінні персоналом проведено в роботі Р.Е. Биковського «Управління організаційним поведінкою персоналу великого підприємства в умовах впровадження інноваційних технологій », в результаті якої визначено, що недоліки, які є актуальними на сьогоднішній день в найближчому майбутньому стають не обґрунтованими [3].

Крім основного ефективного адміністративного взаємозв'язку smart-технології дозволяють на ПрАТ «Домінік» здійснювати підготовку та навчання персоналу, SMART-регіону на основі розвитку інформаційних технологій і електронної освіти »визначено елементи smart технологій дозволяють здійснювати безперервне підвищення кваліфікації людей за допомогою smart-технологій і відображають дане як невід'ємне майбутнє освітнього процесу.

При всьому цьому розмаїтті напрямки впровадження smart, одним з елементів Smart – технологій в області розвитку трудових відносин є технологія смартстафінга, що базується на всеохоплюючому використанні інформаційних і

інноваційних можливостей інтернет ресурсу, що забезпечують взаємодію з членами підгрупи споживачів відповідної інформації і, що забезпечують взаємодія з інформаційними системами, всіх учасників соціально-трудова відносин.

Смартстаффінг (англ. Smart – «розумний» + англ. Staff – «штат») – управлінська технологія, що дозволяє організаціям надавати і залучати тимчасово доступний персонал необхідної кваліфікації за розкладом або на вимогу з метою найбільш ефективного управління доступністю профільних кадрових ресурсів [4].

Гайнанов Р. розглядає в смартстаффінгові можливі шляхи для впорядкування, підрахунку та найкращого застосування власного кадрового потенціалу, наприклад, скорочення випадків нераціонального використання технічних ресурсів, за допомогою напрямки необхідних професійних резервів для вирішення проблем організацій, яким необхідні трудові ресурси на тимчасовій основі, або в зворотному випадку, використання праці кваліфікованих працівників конкретного профілю на тимчасових роботах, для виконання яких необхідна наявність більшого числа працівників, а також фахівців в певному напрямку.

Перевага представленого процесу для ПрАТ «Домінік» полягає і в тому, що інформаційні джерела, які дають Smart-платформи, допомагають компаніям швидко, а що найголовніше вчасно добувати необхідну інформацію про необхідні кадрові ресурси, відповідного рівня і кваліфікації, в конкретний, потрібний йому (користувачеві) момент часу [7]. Саме це потрібно «ПрАТ Домінік» щоб ще краще функціонувати.

Розширені функції Smart технологій і її інструментів як смартстаффінг, блокчейн, системи КРІ повинні базуватися на достовірних даних розподілених реєстрів в системі трудових відносин, між компанією і працівниками цієї компанії, а також між усіма учасниками трудових відносин включаючи Державні структури.

У роботі П. Абдулліною і П. Сєришево визначають блокчейн - як захищений від несанкціонованого доступу цифровий реєстр загального користування, який веде облік транзакцій в публічній або закритою тимчасової мережі. Розподілений

між усіма вузлами мережі реєстр безперервно записує історію операцій з активами між одноранговими (одного порядку) вузлами мережі у вигляді блоків інформації.

Всі затверджені блоки транзакцій з'єднуються в ланцюжок - з початкового блоку до останнього доданого, звідси і назва технології - блокчейн (англ. block chain – ланцюжок блоків). Таким чином, блокчейн виступає в якості єдиного джерела достовірних даних, а учасники блокчейн-ланцюга бачать тільки ті транзакції, які відносяться саме до них. Безумовно повноцінної взаємодії smart-технологій, і побудова ефективного інструменту HR менеджменту неможливо без створення основоположною бази будь то про дані по персоналу, матеріально-товарних цінностям компанії або технологічного процесу в цілому.

Наступними етапами застосування розподілених реєстрів на основі smart-технологій в на «ПрАТ Домінік» це технології розподілення реєстрів », де детально вивчені проблеми паперового документа обороту, способах створіннь блокчейна, і забезпечення невразливості і надійності зберігання даних в розподілених реєстрах [8].

Фахівцем в області інформаційних технологій Комбіним М.М, в роботі «Технології розподілених реєстрів» визначено що, ефективне управління і регулювання - це ключ до успішного впровадження розподілених реєстрів. Управління включає в себе правила, встановлені власниками реєстрів та їх партнерами, які захищають їх приватні інтереси. Вони повинні доповнюватися регламентами та / або законами, які включають в себе рамкову систему правил, встановлених зовнішніми органами влади і спрямованих на захист працівників підприємств та роботодавців, а також державних служб [9].

На ринку трудових відносин поки відсутні готові рішення управління людськими ресурсами на базі Smart-технологій, а також блокчейн дозволяють здійснити побудову ефективної структури управління людськими ресурсами в системі трудових відносин.

Основний акцент при впровадженні технологічного прогресу в системі трудових відносин на «ПрАТ Домінік» слід зробити на попередньому бізнес-аналізі: вибрати базову групу бізнес-процесів.

Це побудувати базову модель взаємодії елементів системи трудових відносин для якої застосовні технології розподіленого реєстру; інвентаризувати ці процеси, формалізувати і розставити пріоритети з точки зору доцільності автоматизації за кількома критеріями.

Серед них:

Необхідність саме в розподіленому зберіганні і обробці даних.

Потрібно переконатися в тому, що задіяні в блокчейн-мережі компанії і організації мають власні унікальні дані, і оцінити їх цінність для інших учасників мережі.

Необхідність і можливість забезпечення цілісності зібраних даних. І обмежень в області повторного збору даних.

Наявність посередників, які не створюють доданої вартості.

Наявність затверджених стандартизованих базових елементів або модулів

Можливість соціальної взаємодії із зовнішнім середовищем

Кінцевим етапом впровадження SMART-технологій і розподілених реєстрів на «ПрАТ Домінік» в систему трудових відносин є створення промислової версії і масштабування рішення. Вводячи Smart-технології на ПрАТ Домінік ми бачимо що вони сильно економлять час, ресурси та кошти.

Отже, ми дійшли до висновку, що незалежно від масштабу компанії навчання і розвиток персоналу вирішують ряд загальних завдань, які можна розділити на дві групи: сприяння професійного росту працівників і розвиток особистості з відповідним поліпшенням результатів праці в управлінні персоналом, що є великим ефективним показником функціонування на «ПрАТ Домінік».

### 3.2. Інноваційні технології в логістичному підході та форми методи навчання персоналу на «ПрАТ Домінік»

На сьогоднішній день досить сучасні підприємства використовують логістику як нове, щось прогресивне, як методологія ефективної підприємницької та комерційної діяльності, яка відкриває широкі можливості та перспективи для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Впровадження інноваційних технологій в логістиці в організації дозволяє більш точно оцінити і застосувати автоматизовані та інформаційні системи, які виконують розрахунки. Зарубіжні компанії давно й успішно використовують інноваційні логістичні підходи, тоді як українські підприємці роблять тільки перші кроки в цьому напрямі, стикаючись з рядом труднощів і проблем.

Далі переходимо до інновацій технологій які потрібно запровадити на підприємстві «ПрАТ Домінік». Хорошою технологічною інновацією в логістиці «ПрАТ Домінік» є программа Microsoft Dynamics AX, [3].

Microsoft Dynamics® AX (раніше Microsoft Axapta) - багатофункціональна система управління ресурсами підприємства (ERP II) для середніх і великих компаній. Вона охоплює всі області менеджменту: виробництво та дистрибуцію, ланцюжки поставок і проекти, фінанси та засоби бізнес-аналізу, взаємовідносини з клієнтами та персоналом.

В основі продукту лежать добре знайомі концепції і технології програмного забезпечення Microsoft, що дає можливість будувати сучасні бізнес-рішення, інтегровані з уже працюючими практично в кожній компанії додатками, а отже, значно скоротити ресурси, необхідні для навчання співробітників, і дати їм можливість зосередитися на досягненні цілей бізнесу. Реалізовані в системі кращі світові бізнес-практики допомагають керівникам компаній оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення і реалізовувати їх.

Ключові переваги Microsoft Dynamics® AX

Всебічний аналіз і зручність контролю бізнесу.

Наочність представлення інформації і інтуїтивно зрозумілий інтерфейс.

Можливість управління групою компаній.

Низька сукупна вартість володіння (ТСО) і кращий в своєму класі показник ROI.

Повна картина фінансових операцій для швидкого прийняття правильних рішень.

Зменшення витрат на достовірний бухгалтерський облік, складання фінансової звітності та аналіз.

Ефективне управління грошовими потоками.

Простий інструментарій фінансових операцій та стратегічного планування.

Можливість управління фінансами для міжнародного бізнесу та розподілених холдингових структур.

Дана система являє собою комплексне рішення для автоматизації всього життєвого циклу виробництва, аналізу вантажопотоків, контролю та обліку. Ця система підтримує роботу транспортно-логістичної компанії.

Це проявляється у вигляді втрачених можливостей, невдач і кризових ситуацій, що робить ринкові структури сприятливим і перспективним об'єктом для ефективного застосування інноваційної стратегічної логістики та підвищення її пріоритетності.

Впровадження системи автоматизації в «ПрАТ Домінік» призведе до наступних результатів: значно підвищиться продуктивність складу, повністю виключиться переробка, знизяться витрати на обробку товаропотоків, а також буде забезпечена стабільна робота об'єкта в установленому режимі.

При роботі з вантажем логістичні компанії для маркування вантажів, що перевозяться застосовують RFID-мітки, які допомагають відслідковувати місцезнаходження самого вантажу або ж його вміст. Система контролю товарів, що

дозволяє визначити власнику стан товару (пошкодженого в результаті удару, струшування / відкриття упаковки).

Крім того, дана система допоможе в «ПрАТ Домінік» підвищити мотивацію персоналу, поліпшити контроль за роботою співробітників організації, удосконалити процеси взаємодії співробітників різних підрозділів, а також збільшити швидкість обробки запитів клієнтів. А це безпосередньо пов'язано з управлінням персоналу та ефективно вплине на нього.

Це може бути пов'язано з наявністю тих резервів, які в значній мірі не використовуються, особливо в секторі постачання. Це проявляється у вигляді втрачених можливостей, невдач і кризових ситуацій, що робить ринкові структури сприятливим і перспективним об'єктом для ефективного застосування інноваційної стратегічної логістики та підвищення її пріоритетності.

Впровадження інноваційної логістики в організації дозволяє більш точно оцінити і застосувати автоматизовані та інформаційні системи, які виконують розрахунки. На підставі вищевикладеного ми можемо зробити ряд висновків.

На сьогоднішній день інновації відіграють важливу роль у розвитку підприємства. Інноваційна технологія для логістики є не менш актуальною, тому для «ПрАТ Домінік», дана технологія поліпшить контроль за роботою співробітників організації, удосконалив процеси взаємодії співробітників різних підрозділів, а також збільшити швидкість обробки запитів клієнтів, та підвищить мотивацію персоналу.

Значно підвищиться продуктивність складу, повністю виключиться переробка, знизяться витрати на обробку товаропотоків, а також буде забезпечена стабільна робота об'єкта в установленому режимі.

Отже виходячи з висновків, використовуючи цю технологію, «ПрАТ Домінік» мінімізують свої витрати, час і підвищить якість обслуговування.

Далі переходимо до інноваційних технологій і методів які покращать управління персоналу на «ПрАТ Домінік».

Сьогодні кадрові служби підприємств вирішують наступні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом:

планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва;

формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву;

відбір персоналу із груп резерву;

оформлення трудових контрактів;

оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника;

переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці;

профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва;

визначення заробітної плати та пільг з метою залучення, збереження та закріплення кадрів;

навчання кадрів;

підготовка керівних кадрів.

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [32, с. 71]. На думку автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому

той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом [33, с. 156].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань.

Отже можна застосувати такі сучасні методи розвитку в управлінні персоналом на «ПрАТ Домінік».

CASE-STUDY – це інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.

E-learning – масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей, що в свою чергу через Covid-19 є актуальним на сьогоднішній день.

І звісно головним елементом є самонавчання – проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами повинна включати сім типових етапів:

- діагностика кадрової ситуації;
- внесення коректив до положень, що діють;
- підготовка та узгодження проекту технології;
- затвердження розробленої технології;
- розповсюдження механізму впровадження заходів;
- навчання персоналу нової технології;
- встановлення відповідальних за впровадження технології.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи [12]: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.

Аутстафінг – співробітники, що раніше числилися в штаті компанії замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем ( Це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці).

Головний плюс аутстафінгу це скорочення прямих витрат, що впливають на собівартість виробленого продукту. Зарплата якраз відноситься до категорії прямих витрат, і якщо ви, скориставшись аутстафінг, віднесете ці витрати до іншої статті витрат (фінансування послуги), то собівартість знизиться автоматично.

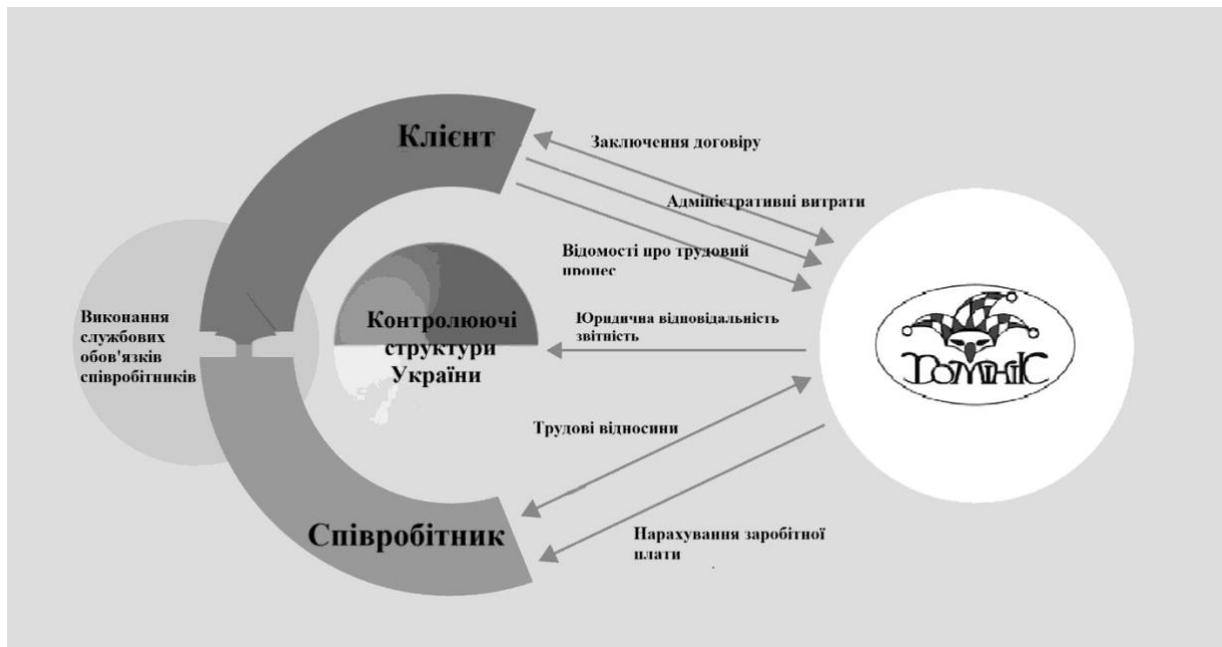


Рисунок 3.2 – Схема Аутстафінгу на ПрАТ «Домінік»

Далі перейдемо до технології що стосується мотивації персоналу підвищення кваліфікації і тому інше.

Коучинг – це безпосереднє навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.

Внутрішній маркетинг – використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства.

Автоматизована інформаційна система управління персоналом – набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом

Також хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HHRM). HHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками.

Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням [13, с. 12]. За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат [13].

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [13, с. 35]. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції.

За допомогою даної технології яку можна застосувати на ПрАТ «Домінік» ми дізнаємось, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Нині йде серйозна боротьба

за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників.

Внутрішньо-фірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу [6, с. 26]. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців, що є великим плюсом для «ПрАТ Домінік». Отже, виходячи з вище переказаного всі ці технології та методи покращать та допоможуть в ефективності як логістичного підходу в управління персоналом на «ПрАТ Домінік».

### Висновки до розділу 3

Отже, в даному розділі проведено дослідження Smart технологій як логістичного підходу до управління персоналом підприємства та інноваційно логістичні методи технології до управління персоналом, підсумовуючи можна зробити наступні висновки:

1. Визначили, що Smart технології – це досить сучасний підхід до постановки працюючих цілей на підприємствах. Система постановки smart - цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, що в свою чергу пов'язано з логістикою та надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. Та незалежно від розміру компанії, навчання і розвиток управління персоналу вирішує ряд завдань, які можна розділити на дві групи: сприяння професійного росту працівників і розвиток особистості з відповідним поліпшенням результатів праці в управлінні персоналом, що є великим ефективним показником функціонування на «ПрАТ Домінік».

2. Ми розібрали які технології безсумнівно піднімуть високу ефективність логістичної діяльності в «ПрАТ Домінік», охарактеризували сучасні методи та технології в управлінні персоналом, при подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було встановлено, що сутність управління логістичних підходів до управління персоналом підприємства полягає у кадровій логістиці компанії - це систематичний, систематично організований вплив на процеси формування, розподілу та перерозподілу персоналу компанії, а також на створення умов для використання трудових якостей працівників у порядку забезпечити ефективне функціонування компанії та широкий розвиток її персоналу. Тому інвестиції в людські ресурси та розвиток людських ресурсів на основі логістичного підходу стають одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності компаній.

Наведено принципи логістичного підходу до управління, звичайно вони мають низку переваг та недоліків в залежності від сфери діяльності підприємства та механізму її реалізації. Про те, завдяки наведеним принципам, підприємство починає краще використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, більше не «заморожує» ресурси в резервах «інтелектуального» капіталу і пропонує своїм працівникам чіткі та прозорі перспективи розвитку.

Вирішення логістичних проблем розвитку персоналу вітчизняних підприємств на основі зарубіжного досвіду вплине на ефективність залучення та використання персоналу, процеси формування вартості у логістичному ланцюгу. В цілому, світовий досвід логістичних підходів до управління персоналом полягає у максимально застосування автоматизованих систем та технологій в процесі управління людськими ресурсами, що особливо важливо для транснаціональних компаній, а також у зменшенні частини витрат на персонал (для найму нових працівників, транспортних витрат).

Наведено характеристику зарубіжного досвіду логістичних підходів до управління персоналом на підприємстві. В цілому, світовий досвід логістичних підходів до управління персоналом полягає у максимально застосування

автоматизованих систем та технологій в процесі управління людськими ресурсами, що особливо важливо для транснаціональних компаній, а також у зменшенні частини витрат на персонал (для найму нових працівників, транспортних витрат).

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто, ПрАТ «Домінік». Місією ПрАТ «Домінік» це об'єднання всіх ресурсів засновників для здійснення господарської діяльності та одержання прибутку на основі забезпечення фізичних, юридичних осіб виробництвом та поставкою усіх видів промислового виробництва

Проведено SWOT-аналіз, та було аналізовано, що для ПрАТ «Домінік» характерне використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю сильних сторін та загроз у зовнішньому середовищі, які товариство повинне враховувати, щоб не втратити переваги та конкурентну позицію.

Аналізуючи капітал ПрАТ «Домінік» ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. ми визначили та спостерігаємо, що в динаміці простежуються як позитивні так і багато негативних змін показників підприємства. Підприємство є рентабельним та платоспроможним, також на невеликий ріст прибутку в 2020 році вплинула пандемія Covid-19.

Аналізуючи капітал підприємства ПрАТ «Домінік» бачимо, що середня вартість сукупного капіталу зросла на 48119,5 тис. грн.

Це відбулося за рахунок зростання власного капіталу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. на 47665 тис. грн.

Збільшення частки власного капіталу позитивно відображається на фінансово-економічному стані підприємства, свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності і збільшення його резервного позикового потенціалу.

Тепер проаналізувавши ресурси підприємства, бачимо незначне зменшення середньорічної вартості основних засобів за період дослідження на -1801,5 тис. грн. Зазвичай, первісна вартість основних засобів збільшується на суму витрат, пов'язаних з поліпшенням об'єкта (модернізація, модифікація, добудова,

дообладнання, реконструкція тощо), що призводить до збільшення економічних вигод у майбутньому, первісно очікуваних від використання об'єкта.

Середньорічна вартість нематеріальних активів за період дослідження зменшилася на 260 грн. і на кінець 2020 року становить 506 грн.

Середні залишки оборотних активів ПрАТ «Домінік» зросли на 48119,5 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом 2018 році складала 872 осіб. У 2019 р. зменшилась до 795 осіб, і на кінець 2020 р. складає 689 особи. Тобто зменшилась ще на 106 осіб.

В економічних показниках ПрАТ «Домінік» спостерігається зменшення чистого прибутку (виручки) від реалізації товару (робіт, послуг) на 129419 тис. грн., що свідчить про низький ринковий попит на продукцію.

Далі ми переходимо до обсягу реалізованої продукції також бачимо що тенденція іде на зменшення на 302534 тис., або 45,92% грн. На кінець 2020 р. обсяг реалізованої продукції складає 356247 тис. грн.

Спостерігається зменшення операційних витрат підприємства. За період дослідження вони зменшились на 146007 тис. грн., або 24,97% що може свідчити про погіршення кон'юнктури кредитного ринку або банківського управління.

Наступний показник фонд оплати праці ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. зменшивсь на 12818 тис. грн. та на кінець періоду складає 66760 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 6,17% і складає 8074,50 грн.

Отже, у групі наступних фінансових показників результати діяльності підприємства спостерігається зниження валового прибутку на 31298 тис. грн., або 28,04%, що свідчить про зниження ефективності виробництва. На кінець 2020 р. валовий прибуток ПрАТ «Домінік» складає 80285 тис. грн.

Спостерігається збільшення прибутку (збиток) від операційної діяльності. На кінець 2020 року становить 31914 тобто збільшивсь на 6425 тис. грн, в порівнянні з 2017р. На це вплинуло нарощування обсягів виробництва, зниження собівартості реалізованої продукції, розумна асортиментна політика, підвищення якості продукції.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування також збільшився на 10420 тис. грн, в порівнянні з 2017р, і в на кінець 2020 р становить 38050 тис. грн.

Чистий прибуток ПрАТ «Домінік» під час дослідження збільшився на 8031 тис. грн, що свідчить про хорошу ефективність підприємства.

Отже прорахувавши показники ефективності використання ресурсів та витрат спостерігаємо незначне зростання коефіцієнта зносу основних засобів на 0,131 або на 28,17%, що свідчить про погіршення стану матеріально-технічної бази.

Фондовіддача в 2018 році становить 4,36 грн, потім вона зменшилась на 2,48 грн або 45.41%, і в 2020 становила 2,38 грн. Це свідчить про зменшення основних фондів. Також найбільший вплив на зменшення фондовіддачі має продуктивність праці.

Коефіцієнт зносу основних засобів збільшивсь на 0,131 або на 28,17%, в порівнянні з 2018 роком, в 2020 році становить 0,596, це свідчить про періоди підйома економіки, активізації інноваційної діяльності.

Середній період обороту оборотних засобів ПрАТ «Домінік» збільшився у 2 рази, в порівнянні з 2018 роком. Загалом за період дослідження даний показник збільшується.

Капітало віддача підприємства знизилась на 0,11 або 37,93% оборота і на 2020 році складає 0,18 обороту.

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції збільшилась на 34,36%. І в 2020 році складає 123,1. Показники рентабельності ПрАТ «Домінік» прослідковується незначне зменшення.

Рентабельність власного капіталу підприємства також знизилась на 1,24%, це свідчить про те що в них низька здатність підприємства генерувати прибуток власникам.

Рентабельність продукції збільшилась на 1,24 в 2020 році становить 7,68 що свідчить про зниження рівня ефективності реалізації продукції.

Діагностували діючу систему управління персоналом на ПрАТ «Домінік» та встановили що сам процес підбору персоналу на ПрАТ «Домінік» він є не простим, він складається із певних частин, зокрема: визначення того, чи відповідає кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються; наступними етапами є збір інформації, складання характеристики та оцінка необхідних якостей претендента на займання посади.

У третьому розділі досліджувались SMART-технології як логістичного підходу до управління персоналом на «ПрАТ Домінік» та дійшли висновку, що smart-технології дуже сприяють на розвиток персоналу та з відповідним поліпшенням результатів праці в управлінні персоналом професійного росту працівників, що є великим ефективним показником функціонування на «ПрАТ Домінік».

Дослідили інноваційні технології в логістичному підході та технології і методи навчання в управлінні персоналом які ефективно вплинуть на логістичну діяльність «ПрАТ Домінік».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про охорону праці» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 49. с. 668. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>. (дата звернення: 05.20.2021).
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. (із змінами і доповненнями)/ URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 05.20.2021).
3. Бутко М.П., Бутко І.М. Менеджмент інноваційної діяльності: навчальний посібник, Патерик-ПРАЙС, 2017. 494 с.
4. Бондарук О.В. Використання кадрової логістики в управлінні персоналом організації. Проблеми соціально-економічного розвитку регіонів. Серія економіка. 2013. Вип. 263. Т. XIV. С. 40–46.
5. Бородіна О. М. Економічна ефективність кадрової політики розвитку персоналу / О. Н. Маслова // Вісник Омського університету. Серія «Економіка». 2011. № 4. С. 216-219.
6. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник / Л. В. Балабанова. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2015.– 301 с.
7. Гармаш С. В. Використання логістичного підходу до проектування системи управління інноваційно-інвестиційного процесу підприємства / С. В. Гармаш // Вестник Нац. техн. ун-та "ХПИ" : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2019. № 5. С. 126-130.
8. Гармаш С. В. Відсутність персональної відповідальності як мотиватор безладдя та беззаконня / С. В. Гармаш // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність : тр. 5-ї Міжнар. наук.-

практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 20 грудня 2014 р. / ред. П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. Харків : НТУ "ХП", 2015. С. 18-19.

9. Гармаш С. В. Обґрунтування необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства / С. В. Гармаш // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХП". 2014. № 65 (1107). С. 165-170.

10. Гайнанов Р. «Смартстафінг - це не тільки інтелектуальна платформа, але і соціальна інновація. // URL: [www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=56722](http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=56722)

11. Дикань В.Л. Особенности поведения потребителей в условиях «экономики счастья» / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська // Вісник економіки транспорту та промисловості 2017 №60. С. 11-17

12. Доровської О.Ф. Планування соціальної роботи на підприємстві / О.Ф. Доровської, Т.І. Тарасова // Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 162–164.

13. Дороніна О.А. Зарубіжний досвід формування корпоративної кадрової політики / О.А. Дороніна // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць / ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2012. №1 (3). С. 129–134.

14. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку Л.В. Забуранна Сталий розвиток економіки. 2010.-№7.- С.120-123.

15. Інструкція з кадрового діловодства НТУУ «КП», Розділ 3. Прийняття на роботу. К.: НТУУ «КП», 2012. 9 с.

16. Конституція України Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/254k/96-vr>.

17. Кадрова служба // Цент управління фінансами. URL : <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Kadrovayasluzhba.php>. (дата звернення 05.20.2021).

18. Корпоративна логістика в питаннях і відповідях / під заг. і науч.ред. проф.В.І.Сергеева.- 2-е изд., перераб. і доп. - М.: Инфра-М, 2013, - 634с

19. Кормин Н. Г. Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации. URL://www.lib.csu.ru/vch/108/023.pdf.
20. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник [для студ. вищ. навч. закладів] Євген Васильович Крикавський Л.: Національний університет "Львівська політехніка", Інтелект-Захід, 2004. 416 с.
21. Криворучко О., Водолажська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. Вип. 25. С. 88-98.
22. Куршакова Н.Б. Концепция управления персоналом для предприятий участников транспортно-логистической системы: методический подход // Логистика сегодня. 2020. №2. С.106–116. URL: <https://grebennikon.ru/article-d7ly.html>
23. Корпоративна логістика в питаннях і відповідях / під заг. і науч.ред. проф.В.І.Сергеева. 2-е изд., перераб. і доп. М.: Инфра-М, 2013, - 634с
24. Конституція України від 28.06.1996. № 254-VI // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30.
25. Кучинський В. А. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Кучинський, А. Д. Гайдукова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХП". 2014. № 65 (1107). С. 137-145.
26. Кучинський В.А. Підвищення ефективності процесу управління продуктивністю праці на підприємстві / В. А. Кучинський // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХП". 2012. № 15. С. 162-168.
27. Кучинський В.А. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства / В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамської // Бізнес інформ. 2013. №4. С. 293–298.
28. Леонтьєва І.О. Кадрова логістика в системі управління водотранспортним підприємством / І.О. Леонтьєва // Науковий вісник

Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 111–114.

29. Логістика і персонал: Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій: URL [http://pidruchniki.com/68011/logistika/sutnist\\_mistse\\_logistichnogo\\_mene\\_dzhmentu](http://pidruchniki.com/68011/logistika/sutnist_mistse_logistichnogo_mene_dzhmentu).

30. Мельникова К.В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами / К.В. Мельникова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 17. Ч. 3. С. 58–60.

31. Методичні вказівки до оформлення кваліфікаційної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент». Полтава: НУПП імені Юрія Кондратюка, 2021. – 20 с.

32. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.

33. Навчально-методичний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей / За ред. Є. В. Крикавського // Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 196 с.

34. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлінні персоналом: підручник і практикум Для бакалаврату та магістратури / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С.В.Малінін . М URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> > irbis\_nbuv > cgiirbis\_64.

35. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М.А. Хьюзлид, Б.Е. Беккер, Битти Ричард У. М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 432 с. URL: <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1129-2.html>

36. Пузир Д.О., Гречук А.Л. Логістичні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 14 травня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 60-61.

37. Пузир Д.О., Гавриленко А.С., Гришко В.В. Управління твердими побутовими відходами в умовах міжмуніципального співробітництва. Економічний розвиток державита її соціальна стабільність: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. м.Полтав, 15 травня, 2019 р. Ч.1. Полтава: ФОП Пусан а.Ф., 2019. С. 185-187.

38. Панасюк Б.Я. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи Б. Панасюк Галицький економічний вісник. 2012. №3(36). с.166 - 170.

39. Поліщук І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту / І. Поліщук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2014. Вип. 19. Ч. 2. С. 186–191.

40. Річна інформація емітента цінних паперів за 2018 рік. URL: <https://dominik.ua/ru/korporatyvna-ynformaczuu/>. – (дата звернення: 05.21.2021).

41. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. URL: <https://dominik.ua/ru/korporatyvna-ynformaczuu/>. – (дата звернення: 05.21.2021).

42. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. URL: <https://dominik.ua/ru/korporatyvna-ynformaczuu/>. – (дата звернення: 05.21.2021).

43. Сумець О. М. Логістичні витрати підприємства: теоретичний аспект : [монографія]. –Харків : КП «Міськдрук», 2013. 224 с. (11,2 ум. друк. арк.).

44. Сербин В.Д. Основы логистики : [учеб. пособ.] / В.Д. Сербин. –Таганрог : ТРТУ, 2004. –170 с.

45. Сумець О.М., Огієнко С. О. Логістичний менеджмент : навч. посіб. для сам. роботи. Харків : РВВ ХНТУСГ, 2018. 64 с.

46. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок. Київ: Хай-Тек Прес, 2012. 220 с.

47. Струтинська. І.В. Проблеми логістичного управління підприємствами І.В.Струтинська Наука й економіка. Менеджмент і маркетинг. 2010. - № 4 (20).

48. Токмакова І.В. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств / І.В. Токмакова, І М Войтов, К І Штефан // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №63. С. 179-186.

49. Удовицька М.В., Гелевачук З.Й. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. – Криворізький національний університет. URL: [http://www.rusnauka.com3\\_ANR\\_2014Economics6\\_156225.doc.htm](http://www.rusnauka.com3_ANR_2014Economics6_156225.doc.htm).

50. Фоменко А. В. Эффективность применения логистического подхода в системе управления трудовыми ресурсами Проблемы современной экономики. – 2005. – № 1 (13). – URL: [www.m-economy.ru](http://www.m-economy.ru).

51. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: [монографія] Лариса Володимирівна Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2013. – 322 с.

52. Ціль і структура кадрової логістики. URL: [//mybiblioteka.ru/1-96960.html](http://mybiblioteka.ru/1-96960.html).  
(дата звернення 05.20.2021).

## **Додатки**