

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

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Логістичне управління персоналом підприємства в умовах  
діджиталізації»

Виконала:

студентка IV курсу, групи 401-ЕМ

Сидоренко Влада Володимирівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

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

Полтава – 2022

## АНОТАЦІЯ

Сидоренко В.В. Управління ресурсами підприємства. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти і науки України. – Полтава, 2022.

Розкрито сутність, роль і значення логістичного управління персоналом підприємства. Охарактеризовано принципи і методи логістичного управління персоналом підприємства. Досліджено європейський та вітчизняний досвід логістичного управління персоналом підприємства. Проаналізовано об'єкт та суб'єкт системи управління КП ПОР «Полтававодоканал». Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал». Оцінено сучасний стан логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал». Визначено напрями удосконалення логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал». Розроблено заходів, спрямованих на розвиток логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал» за допомогою цифрової компетентності.

Ключові слова: SMART-технології, діджиталізація, інформаційне забезпечення, кадрова логістика, логістика, персонал, управління.

## SUMMARY

Sydorenko V.V. Enterprise resource management. – Qualification Bachelor's work on the rights of the manuscript. 073 «Management». – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». Ministry of Education and Science of Ukraine. – Poltava, 2022.

The essence, role and significance of logistics management of the enterprise personnel are revealed. The principles and methods of logistic management of the enterprise personnel are described. European and domestic experience of logistics

management of the enterprise personnel is investigated. The object and the subject the management system of Poltavavodokanal are analyzed. The financial and economic analysis of the results of economic activity of KP POR «Poltavavodokanal» is carried out. The current state of logistical management of the personnel of KP POR «Poltavavodokanal» is estimated. The directions of improvement of logistic management of the personnel of KP POR «Poltavavodokanal» are defined. Measures aimed at the development of logistics management of personnel of Poltavavodokanal with the help of digital competence have been developed.

Key words: SMART-technologies, digitalization, information support, personnel logistics, logistics, personnel, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність, роль і значення логістичного управління персоналом підприємства.....	6
1.2 Характеристика принципів і методів логістичного управління персоналом підприємства.....	14
1.3 Європейський та вітчизняний досвіди логістичного управління персоналом підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ».....	33
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління КП ПОР «Полтававодоканал».....	33
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал».....	42
2.3 Оцінка сучасного стану логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал».....	50
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	59
3.1 Напрями удосконалення логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал».....	59
3.2 Заходи, спрямовані на розвиток логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал» за допомогою цифрової компетентності.....	69
Висновк до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	93

## ВСТУП

Виклики сьогодення потребують більш ретельно обґрунтованих управлінських рішень щодо пріоритетності напрямів розвитку вітчизняних підприємств, де відповідно персонал є основним ресурсом, який забезпечує гнучкість і адаптивність їх функціонування. Логістичне управління персоналом підприємства в умовах діджиталізації є одним із найважливіших чинників успіху його діяльності.

Логістичне управління персоналом підприємства є універсальним чинником, що вимагає від працівників всебічного та різнопланового розвитку. Особлива увага при цьому приділяється професійним знанням фахівців з певної спеціальності, їхній здатності оперативно й адекватно реагувати на вимоги ринку, вміти предметно спілкуватися, брати особисту відповідальність за результати діяльності, а також постійно займатися самоосвітою.

Питанням дослідження поняття «управління персоналом» за допомогою сучасних технологій займалися такі науковці, як: Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В., Баніт О.В., Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В., Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А., Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О.

Економіку праці й соціально-економічні відносини висвітлювали у своїх працях: Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І., Мурашко М.І., Петрова І., Тельмашенко О.В., Швиданенко Г.О., Федонін О.С., Мендрул О.Г., Рєпіна І.М.

Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л., Кубіва С., Живко З.Б., Марченко В.М., Сумець О.М., Білоцерківський О.Б., Голофаєва І.Л. обґрунтовували необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства

Логістичну кадрову систему в системі управління кадровим потенціалом підприємства досліджували Фролова Л.В. і Тімохіна О.О.

Однак розроблені методи оцінки логістичного управління персоналом підприємства в умовах діджиталізації не повною мірою відповідають сучасним

вимогам, що й обумовило актуальність досліджень. Різноманітні точки зору, які представлені в цих наукових роботах, породжують все більшу кількість дискусій. Сама концепція логістичного управління персоналом підприємства в умовах діджиталізації набула достатніх теоретико-методологічних обґрунтувань і методичних втілень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал» в умовах діджиталізації.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес вдосконалення логістичного управління персоналом підприємства в умовах діджиталізації.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні закономірності логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал» в умовах діджиталізації.

Відповідно до поставленої мети у роботі були вирішені такі завдання:

розкрити сутність, роль і значення логістичного управління персоналом підприємства;

охарактеризувати принципи і методи логістичного управління персоналом підприємства;

дослідити європейський та вітчизняний досвіди логістичного управління персоналом підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління КП ПОР «Полтававодоканал»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»;

оцінити сучасний стан логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал»;

визначити напрями удосконалення логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал»;

розроблення заходів, спрямованих на розвиток логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал» за допомогою цифрової

компетентності.

Інформаційною базою слугували фінансова та статистична звітності КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр., навчальні матеріали як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів, економічні енциклопедії, словники, дані мережі Internet та ін.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: теоретичне узагальнення, індукції та дедукції, системний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний, формалізації, графічний та табличний, класифікації та систематизації даних, системний підхід.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає: по-перше, у визначенні взаємозв'язку елементів системи КП ПОР «Полтававодоканал»; по-друге, аналізі методичних підходів щодо логістичного управління персоналом в умовах діджиталізації; по-третє, розробці та використанні вдосконаленої системи логістичного управління персоналом, сутність якої полягає в розробленні систематизації напрямів відповідно до функціональних сфер його діяльності.

Результати дослідження і загальні положення кваліфікаційної роботи оприлюднені на: VII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.); 74-й науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету (м. Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 року).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів (8 підрозділів), загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки і включає 15 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел – 80 найменувань, 7 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

#### 1.1 Сутність, роль і значення логістичного управління персоналом підприємства

Останніми роками відбулися значні зміни в економічній практиці щодо прискорення змін у соціально-економічному полі. Потреба все точніше і швидше реагувати на ці зміни спонуває до залучення концепції логістики, яка є новою економічною категорією, що відображає сучасну реальність і характеризується безперервністю змін, об'єднаних в один потік.

Сучасні тенденції глобалізації економіки і пов'язані з цим інтеграційні процеси, виокремлюють особливу і неординарну роль пошуку, підбору і найму персоналу, управління ним. Разом із цим формування такого колективу підприємства, який буде здатний вирішувати поставлені завдання з максимальною професійною віддачею [6].

Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, потенціал їх розвитку і оптимальна функціональність безпосередньо, як правило, залежать від кваліфікації, технічної компетенції і досвіду співробітників [29].

Докорінні зміни у соціально-економічному, організаційному та діловому середовищах зробили необхідним використання саме сучасних методів управління персоналом [7]. Отже, саме використання логістичного підходу в управлінні персоналом дозволяє оптимізувати кадрові потоки на різних рівнях сучасних економічних систем.

Логістичний підхід розглядає підприємство і 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 логістичного підходу до управління персоналом від традиційного полягає в

комплексному вирішенні завдань забезпечення підприємства персоналом з визначеною кваліфікацією, відповідним рівнем професіоналізму та досвідом роботи [26; 32].

У працях О.М. Криворучко вказано, що така позиція до системи управління персоналом пов'язана з кадровою логістикою [46]. Адже, на разі впровадженню кадрової логістики при оптимізації систем управління персоналом підприємств приділяється мало уваги.

Сучасні дослідники у своїх дослідженнях по-різному трактують сутність логістичного підходу до управління персоналом. Так, зокрема, у фаховій літературі наводяться наступні терміни: «кадрова логістика», «кадровий менеджмент», «управління кадровою логістикою», «логістичне управління персоналом». Тому для чіткої аргументації категоріального апарату узагальнено основні підходи до трактування поняття «кадрова логістика» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до тлумачення поняття «кадрова логістика»

Сутність, зміст і значення поняття «кадрова логістика»	Автор, джерело
запропонований термін для визначення набору інструментів і прийомів при переміщенні співробітників в межах підприємства;	Фролова Л.В., Тімохіна О.О. [75]
розділ логістики про оптимізацію потоків трудових ресурсів підприємства;	Економічна енциклопедія [36]
представляє собою постійний моніторинг і ситуаційний аналіз ринку праці, в тому числі проведення досліджень і оброблення даних з метою найкращого управлінського рішення кадрових завдань, які задовольняють оптимальне співвідношення: ціна – якість – терміни виконання;	Гармаш С.В. [24]
один із напрямів логістики про процеси формування, розподілу і руху кадрів у логістичних системах з метою максимального використання кадрового потенціалу, оптимізації руху трудових потоків і забезпечення ефективного функціонування системи в цілому;	Мельникова К.В. [58, с. 58]
процес оптимізації та раціоналізації кадрових потоків з метою їх узгодження з іншими логістичними потоками і підвищення ефективності забезпечення й використання персоналу підприємства.	Криворучко О.М. [46, с. 7]

Отже, згідно наведених узагальнених визначень, можна стверджувати, що логістичний підхід до управління персоналом полягає в організації діяльності на засадах і принципах логістики, а також характеризується комплексністю

управління кадровими потоками з метою задоволення потреб підприємства в персоналі та запитах працівників з мінімальними втратами ресурсів.

Керівники вітчизняних підприємств зорієнтовані на успішний розвиток, намагаються максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників. Так, підприємства, які діють в інтересах майбутнього, створюють необхідні умови для повноцінного повернення працівників до роботи, а також для розвитку їх потенціалу. Адже, беззаперечно, одним із ключових елементів підвищення конкурентоспроможності підприємства є саме розвиток його потенціалу.

Наступним поняттям, яке варто дослідити є, безумовно, «кадровий менеджмент». Практики доводять, що сучасний кадровий менеджмент сформований на основі таких наук, як:

теорія та організація управління;

психологія;

соціологія;

конфліктологія;

етика;

економіка праці;

трудова права;

політологія та ін. [25].

В зв'язку з цим доцільне використання логістичного підходу до управління персоналом підприємства, так як, обумовлено процесами розвитку комунікацій та складністю бізнес-процесів.

Таким чином, використання концепції логістики включає об'єднані зусилля працівників підприємства і структурних підрозділів щодо оптимізації управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, а також трудовими ресурсами.

Отже, виключно, в межах підприємства відповідною проблемою стає кадрова політика. Адже, у такому випадку, необхідно узгоджувати між собою:

нові стратегічні реалії;

організаційну структуру управління;  
зміст діяльності людських ресурсів;  
розроблений організаційно-розпорядчий механізм активації фактора трудових ресурсів;

сформульовані критерії та розроблену методику розрахунку показників ефективності функціонування.

Для досягнення такого результату рекомендовано управління персоналом, що засноване на концепції і методології логістики. Розв'язання проблеми можливе за допомогою спеціального організаційно-управлінського механізму – системи управління персоналом [21]. У такому випадку, за його допомогою можна виключити появу небажаних часткових або / чи окремих компонентів роботи персоналу, котрі можуть вплинути на ефективність системи управління підприємством в цілому [14].

Логістика кадрів забезпечує відповідність існуючим робочим місцям на підприємстві, певним вимогам до працівників (кваліфікація, особисті якості) та працівників з різними якостями, професійною підготовкою, кваліфікацією [9].

Досягнення такої відповідності відбувається, як правило, у зв'язку з постійними змінами вимог до працівників і вимог до умов та змісту їх роботи [8; 15]. У зв'язку з цим формування руху потоків кадрів на підприємстві передбачає постійний підбір найбільш ефективних варіантів з урахуванням усіх факторів і обставин. Для правильного вибору необхідно чітко розуміти цільову орієнтацію підприємства у сфері людських ресурсів.

Співробітники взаємодіють із підприємством як розсудливі та сумлінні люди з прагненнями, бажаннями, емоціями та мораллю, а не як механізми, що здійснюють певні дії та операції. У кожному підприємстві, окрім робочих процесів і функцій, що забезпечують рух матеріальних, фінансових, інформаційних і трудових потоків, працівники, як правило, вступають в особисті стосунки і, таким чином, створюють культурне середовище, соціальний клімат підприємства [17; 19].

Окрім того, трудові 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 [23].

Логістика персоналу підприємства включає три основні напрями оптимізації:

вхідних потоків персоналу відповідно до вимог підприємства можуть займатися як самі підприємства, а також досить популярним зараз є співпраця з рекрутинговими компаніями, які допомагають в організації підбору необхідного персоналу;

внутрішніх потоків персоналу (використання кадрів, розвиток персоналу) прямо залежить від корпоративної стратегії, кадрової політики, масштабів підприємства, чисельності персоналу тощо;

вихідних потоків персоналу – звільнення персоналу (табл. 1.2) [33].

Таблиця 1.2 – Структура логістики персоналу підприємства

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

Для того, щоб вхідні потоки мали достатню кваліфікацію, навички і компетентності важливим є створення на рівні галузі відповідних структур для підготовки кваліфікаційних кадрів, а також можливості:

отримання освіти:

підвищення кваліфікації;

адаптації спеціалістів окремої галузі та постійного взаємозв'язку між закладами вищої освіти, професійними навчальними закладами за окремими галузями економіки [58].

При такому логістичному підході забезпечується оптимальний баланс між вхідними і вихідними потоками персоналу, а кадровий потенціал підприємства розвивався згідно до його запланованого розвитку. Відповідно, основною метою і змістом логістики персоналу є оптимізація та раціоналізація руху кадрового потоку. Тільки у такому випадку можна визначити рівень ефективності його виконання.

За традиційного підходу управління здійснюється окремо кожним підприємством або його структурним підрозділом, через який спрямовується кадровий потік. Паралельно завдання оптимізації управління параметрами наскрізного потоку не ставиться.

При цьому окремі вдосконалення на шляху руху потоку персоналу, досягнуті деякими підприємствами (підрозділами), можуть не тільки не розвиватися, а й руйнувати їх. Отримані в результаті показники руху кадрового потоку (швидкість, витрати, якість його компонентів тощо) є випадковими.

Кадрова логістика тісно взаємопов'язана з місією підприємства і корпоративною стратегією [58]. Їх взаємозв'язок полягає у розумінні мети підприємства та максимальної зацікавленості власників й персоналу підприємства в досягненні цих завдань.

Місія визначає цілі кадрової логістики підприємства. В той же час, необхідними є послідовність і взаємозв'язок заходів різних підприємств (підрозділів), котрі, безпосередньо беруть участь в єдиному потоці пересування персоналу: від наймання до їх використання, розробки і затвердження. Тільки у такому випадку, – це буде означати про створення логістичної системи для управління наскрізними потоками підприємства [20; 22; 37].

Об'єктом кадрової логістики є кадрові процеси в умовах функціонування логістичних систем [58]. Предметом кадрової логістики виступають загальні принципи і закономірності інтегрованого управління кадровими процесами.

Мета кадрової логістики полягає в оптимізації витрат на утримання персоналу при максимізації віддачі та результативності в їх професійної діяльності в існуючих умовах функціонування підприємства [58].

За думкою багатьох авторів, мету кадрової логістики, можна трактувати у врахуванням логістичної концепції «7R»:

- забезпечення підприємства необхідними кадрами;
- необхідної кваліфікації та професійними навичками;
- в обумовлені терміни (враховуючи потребу у людських ресурсах в сучасний період та на перспективу);
- в потрібній кількості;
- у визначеному місці (для виконання конкретних робіт на робочому місці);
- необхідними структурними підрозділами підприємства;
- з мінімальними витратами (на оплату праці та інші витрати на утримання персоналу) [58].

Як й інші види ресурсів кадри повинні: вступати у логістичні системи (прийматись на роботу); розвиватись (виконувати свої посадові обов'язки, навчатися, переміщуватись на інші посади); звільнятись.

У системі управління логістикою координуються окремі кадрові процеси, які здійснюються різними підрозділами підприємства. В працях Клімової І.Г. акцентовано увагу на тому, що управлінські функції виконуються підрозділами самостійно, але за умови дотримання загального критерію – оптимізації всього потоку кадрів [41, с. 143].

Отже, система управління потоками персоналу підприємства вимагає виконання управлінських функцій, які можливі лише за певних організаційних умов:

- прогнозування і планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- аналіз;

регулювання [18].

Використання в структурі логістики групи структуроутворюючих термінів передбачає наявність:

- логістичної ланки (окремих працівників);
- логістичних ланцюгів (підрозділів, що пов'язані лінійною залежністю);
- логістичної мережі (підрозділів, які функціонують і всеохоплюючі ланки);
- логістичної системи (організаційна структура підприємства);
- мікологічної системи;
- макрологічної системи;
- елементів логістичної системи (відділ, майстерня, місце розташування) [16].

Також варто проаналізувати логістичну ланку (окремого працівника), що є неподільною мінімальною одиницею логістичних структур і складає основу для визначення значень вказаних термінів: «логістичний ланцюг», «логістична мережа», «логістична система», «елемент логістичної системи». Отже, логістичну систему управління персоналом підприємства можна вважати ефективною, в наступних випадках:

коли всі працівники чітко розуміють і активно беруть участь у реалізації цілей підприємства, підрозділів, в яких вони працюють;

якщо виконання службових обов'язків персоналом чітко відповідає вимогам;

коли працівники усіх структурних підрозділів підприємства ефективно взаємодіють між собою;

під час здійснення ефективної взаємодії із зовнішніми партнерами;

коли працівники постійно вдосконалюють свої знання і застосовують їх на практиці [11].

Разо з цим необхідна увага повинна приділятися гуманізації трудового процесу підприємства (покращення умов праці, постіне професійне зростання працівників, справедливе згідно чинного законодавства матеріальне і моральне заохочення, розроблення соціальної політики тощо).

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити висновки про те, що управління кадровою логістикою підприємства має систематичний, організований вплив на процеси формування, розподілу та перерозподілу персоналу, а також на створення умов для використання трудових якостей працівників у порядку забезпечити ефективне функціонування підприємства і широкий розвиток її персоналу. Адже, загально визнано, що інвестиції в трудові ресурси і їх розвиток на основі логістичного підходу є одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, оскільки персонал з високим рівнем мотивації до якісної роботи є не менш важливим, ніж новітні технології та обладнання. Витрати на підвищення кваліфікації та продуктивності праці працівників, розглядаються керівниками сучасних підприємств як інвестиції, що в разі компенсуються рівнем збільшення доходів. Логістичний підхід до управління пропонує нові можливості для: по-перше, оптимізації виробничої діяльності підприємства; по-друге, підвищення рівня ефективності результатів його організаційно-господарської діяльності.

## 1.2 Характеристика принципів і методів логістичного управління персоналом підприємства

За сучасних ринкових умов дуже значна увага приділяється підвищенню рівня ефективності роботи вітчизняних підприємств, при цьому найбільший наголос здійснюється на управлінню логістикою. Вже багато підприємств створили логістичні служби у своїх структурах і будують роботу організації з урахуванням принципів логістики.

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 ін.

Постійний моніторинг всього логістичного ланцюга базується на принципах логістичного менеджменту. Вітчизняні підприємства можуть визначити,

наскільки ефективно використовуються ресурси для виявлення джерел збитків та оптимізації зайнятості.

Загалом, головною перевагою ведення бізнесу на основі принципів логістичного менеджменту є управління всією бізнес-системою в цілому та покращення взаємодії та координації всіх ланок її ланцюга.

Якість місцевих операцій і методів, як правило, варто оцінювати з точки зору їхнього внеску в сутність бізнес-процесів. Зростання інтересу підприємств до логістики пов'язане з потенціалом підвищення ефективності виробництва матеріалів.

У той же час, актуальним питанням залишається застосування логістичних принципів до системи управління персоналом, зокрема з точки зору пошуку нових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Справа в тому, що рух персоналу на підприємстві досить систематизований, і, відповідно, можна говорити про наявність кадрового потоку. Тому, потоком на основі логістичних технологій можна ефективно керувати.

Такий підхід також підтримується визначенням самої логістики, яка розглядається як планування, виконання і 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.

Наприклад, ефективно використовуючи принципи і методи логістичного управління, керівництво підприємства може, наприклад, вивільнити кошти для додаткових інвестиційних.

У своїх працях, С.В. Мішина і О.Ю. Мішин зазначають, що неодмінною передумовою застосування принципів управління логістикою у всіх сферах бізнесу підприємства є наявність висококваліфікованих фахівців з логістики. На даний час таких фахівців не вистачає, зокрема таких, які б мали практичні та теоретичні знання в галузі логістики. Кваліфіковані менеджери з логістики повинні мати знання з різних областей, а також знати загальні взаємозв'язки між функціональними сферами підприємства [61; 62, с. 493].

Принципи і методологію логістики при використанні в управлінні трудовими ресурсами досліджувала К.В. Мельникова [58]. Таким чином, до основних принципів логістики, котрі вже успішно адаптовані до системи управління персоналом на підприємстві варто віднести:

пристосована до вимог логістики кадрова логістика повинна забезпечувати певні логістичні ефекти;

впровадження комплексних і «прозорих» показників для прийняття управлінських рішень стосовно кадрової логістики;

заходи щодо ефективності функціонування кадрової логістики;

розвиток кадрової логістики зумовлює досягнення відповідного рівня рентабельності та конкурентних переваг на ринку;

всі функції та дії логістики повинні здійснюватися в організаційних одиницях, локалізуватися у відповідні ступені ієрархії організаційної структури підприємства.

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 свідчить 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 підприємства виконуються такі завдання (рис.1.1).

Завдання принципів логістичного підходу до управління персоналом підприємства	оптимізація матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, пов'язані з переміщенням кадрів;
	вивільнення значних фінансових, інформаційних і кадрових ресурсів;
	укріплення горизонтальних і вертикальних зв'язків між відділами, ланками та окремими працівниками підприємства;
	працівники повинні мати мотивацію до професійного та кар'єрного зростання;
	створення можливих для обміну професійних знань, вмінь і навичок;
	створення умов для ротації, пошуку найкращої посади або кола завдань для усіх працівників для перспективних професіоналів зокрема;
	створення умов для скорочення адаптаційного періоду;
в загальному сенсі завдяки наданню чітких і найкоротших алгоритмів використання кадрових ресурсів покращуються умови праці.	

Рисунок 1.1 – Завдання принципів логістичного підходу до управління персоналом підприємства

Отже, вирішення поставлених завдань і досягнення наступних цілей: здійснення ефективного управління кадровими потоками підприємства; процес пересування персоналу оформлений в єдину інтегровану систему; гарантування взаємодії і узгодженості дій всіх учасників і елементів кадрового руху;

досягнення економічного ефекту у вигляді виконання виробничих завдань з мінімальними витратами ресурсів.

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

Разом з цим практики пояснюють, що на протязі робочого дня працівник користується власними унікальними ресурсами (інтелект, професійні якості та навички, здібності), які не є ні власністю підприємства і не вважають матеріальним капіталом [37]. Такий невидимий своєрідний ресурс, як правило, належить лише працівнику, але при цьому приносить користь підприємству. В такому випадку кадрова логістика розглядає працівника як інтелектуальний потенціал, а не як робочу силу. Тобто, саме з такої позиції, працівник виступає як внутрішній споживач [53].

На думку науковців, формування систем кадрової логістики повинно базуватись на наступному принципі: підприємство є постачальником, а його працівники – споживачами. Відповідно до такого підходу, дослідники наводять наступну схему (рис. 1.2) [53].

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 1.2 – Принципи формування системи кадрової логістики

Дослідники виділяють дещо інші принципи логістичного підходу до управління персоналу, а саме: 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 [57]. У такому випадку працівники очікують, коли з'явиться вакансія на іншій робочій станції по виробничому ланцюжку. Про те такий час очікування може бути дуже довгим, наприклад, десять і більше років. Найбільш талановиті чи / та підготовлені можуть залишити підприємство. У такому випадку підприємство може втратити кваліфікований персонал через їх звільнення.

Ідея працювати на одному місці роботи протягом життя була актуальною в ХХ ст., але, відповідно, на даний момент цінуються протилежні якості: вміння працювати на різних робочих місцях, генерування нових творчих підходів до роботи, постійне еволюціонування, навчання на протязі життя тощо [64]. Так, варто зазначити, що 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 можна віднести накопичення запасів між підприємствами і, як результат, невиробниче «заморожування» коштів і збільшення частки відбракованих, невиробничих втрат.

Отже, так само, розглядаючи систему управління персоналом, можна констатувати, що працівник, який чекає вакансію, яка відповідає його навичкам, не тільки «заморожує» вкладені фінансові ресурси, а й потенційні навички, які він не може продемонструвати під час роботи на «старому» робочому місці. У такому випадку втрата такого кваліфікованого працівника через звільнення може кваліфікуватися як невиробнича [64].

Наступний принцип базується на системі «тягнення», який дозволяє уникнути недоліків «виштовхуючої» системи. Суть підходу відображається у наступному: вводиться поняття «кадровий ланцюг», який представляє шлях, яким може пройти працівник в організації з певною базовою освітою.

Іншими словами, «ланцюг робочої сили» являє собою певний набір робочих місць, які пов'язані між собою технологічно [71].

«Ланцюг персоналу» спочатку розробляється виробничим відділом у тісній співпраці з відділом кадрів і являє собою послідовність технологічно пов'язаних робочих місць. При цьому «ланцюг персоналу» може бути вертикальним, горизонтальним або змішаним, залежно від того, як зростає відповідальність працівника.

Ознайомлення з таким ланцюгами на етапі працевлаштування формує мотивацію у працівників до якісної та продуктивної роботи з метою подальшого кар'єрного зростання.

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 рієнь, а отже розвивається та рухається далі. Такий

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 підприємствами.

Підприємство практично відмовляється приймати парцівників на робочі місця, що знаходяться в середині виробничого ланцюга, і приймає персонал на робочі місця лише при «вході» у виробничий ланцюг [70].

Тобто на керівні посади або посади спеціалістів відбір персоналу відбувається із внутрішнього резерву. Нові кадри можуть зайняти лише першочергові посади. У такому випадку весь кадровий ланцюг починає рухатись. Такий 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 «ланцюга персоналу» повинно здійснюватися лише в крайньому випадку. Тобто вакантне місце посідає новий працівник ззовні лише у тому випадку, якщо всередині підприємства відсутній спеціаліст відповідної кваліфікації, в іншому випадку таке втручання іншими працівниками буде розцінюватись негативно.

Під час прийому нового працівника, весь «кадровий ланцюг» повинен бути в русі. Для цього процеси розвитку особистості працівників повинні з часом координуватися. Водночас очевидно, що час навчання для працівників буде різним на різних робочих місцях у «кадровому ланцюгу» [57]. 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);

спеціальної освіти (курси підвищення кваліфікації для працівників, які працюють на цих роботах);

освоєння професійних навичок;

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.

Варто назвати фактори, які впливають на кадрову логістику підприємства можна розподілити на дві групи:

зовнішні: економічна й політична ситуація в країні та закордоном; фінансово-кредитна й податкова система; рівень конкуренції на ринку; рівень попиту на товари й послуги; існуюча теорія та практика управління кадрами; існування професійних кадрів і можливість здобути освіту; стан ринку праці в країні;

внутрішні: кадрова політика підприємства; місія; організаційна структура; масштаб підприємства; умови праці; соціальна інфраструктура; фінансово-економічний стан підприємства; мотиви власників основного капіталу; стаж роботи та професійні якості персоналу; мотивація на професійний розвиток в підприємства; можливість отримання додаткової освіти.

У зв'язку із зазначеним доцільно визначити складники кадрового забезпечення логістичної діяльності підприємства (рис. 1.3) [45, с. 86]. Якість професійної підготовки фахівця з логістики визначається ступенем відповідності рівня його підготовки професійним вимогам, які пред'являються до нього як до фахівця сучасними економічними умовами, ринком праці, роботодавцями.

Така підготовка повинна передбачати не тільки набуття і вдосконалення професійних знань та умінь, а і засвоєння нових норм суспільного життя, що дозволяє випускнику успішно адаптуватися до умов ринку, сприяє його подальшій професійній самореалізації, забезпечить ефективну професійно спрямовану взаємодію фахівця з навколишнім соціальним середовищем. Водночас навчання у закладі вищої освіти не гарантує конкурентоспроможності випускників на ринку праці [45, с. 86].



Рисунок 1.3 – Складники кадрового забезпечення логістичної діяльності підприємства

Таким чином, кадрове забезпечення логістичної діяльності включає: сукупність знань, умінь, навичок, володіння підходами для вирішення виробничої ситуації, а також здатність і бажання до неперервного вдосконалення та професійного розвитку [45].

Майбутні фахівці у сфері логістики повинні мати навички логічного мислення і вміння швидко знаходити вирішення будь-якого питання, володіти математичними та економічними знаннями і, звичайно ж, розумінням основних законів бізнесу як у глобальному, так і в прикладному сенсі.

Також актуальним залишається питання набуття Soft skills, які допомагають знайти спільну мову з різними людьми, вміти з ними домовлятися, аргументувати свою позицію і вміти довести її до інших. Окрім того, гнучкі навички допомагають працювати з інформацією і впевнено почуватися у своїй професії [45].

Балановська Т.І., Михайліченко М.В. і Троян А.В. методи управління персоналом розуміють як способи впливу на колектив і окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства [10, с. 19].

Всі методи управління поділяються на три групи:

адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи включають сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні стосунки між працівниками у процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її станом відповідно до умов, що змінюються. Вони зорієнтовані на певні мотиви поведінки працівників: усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення працювати в обраному підприємстві. З іншого боку вони допомагають забезпечити підприємство: 1) необхідним кількісним і якісним складом персоналу; 2) раціональну розстановку, професійно-кваліфікаційного і посадового просування працівників; 3) ефективне використання працівників [10, с. 20];

економічні – це сукупність прийомів і способів, які забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності підприємства, на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей. За допомогою таких методів здійснюється матеріальне стимулювання як окремих працівників, так і колективу вцілому [10, с. 21];

соціально-психологічні являють собою способи здійснення управлінського впливу на персонал і базуються на використанні закономірностей соціології та психології [10, с. 21].

Отже, наведені принципи і підходи, звичайно мають низку переваг і недоліків у залежності від сфери діяльності підприємства та механізму їх

реалізації. Про те, завдяки наведеним принципам логістичному підходу до управління персоналу, підприємство починає краще використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, більше не «заморожує» ресурси у резервах «інтелектуального» капіталу і пропонує своїм працівникам чіткі та «прозорі» перспективи розвитку.

### 1.3 Європейський та вітчизняний досвіди логістичного управління персоналом підприємства

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

Згідно концепцій зарубіжних компаній (Microsoft Corporation, Ford Motor Company, The Coca-Cola Company та інших), кадрова логістика повинна бути гнучкою і динамічною, тобто коригуватися відповідно до змін, що відбуваються з розвитком підприємства.

Однак потрібно пам'ятати 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 [54; 60; 70; 71; 74; 79].

В економічній енциклопедії «аутсорсинг» трактується як передача певних функцій (зазвичай «непрофільних» для замовника) зовнішнім підрядникам – аутсорсерам; тобто це передача компанією певних бізнес-процесів або / чи виробничих функцій іншій спеціалізованій компанії [36].

Такий підхід кадрової логістики є актуальним тоді, коли замовнику не потрібно мати великий штат спеціалістів для підтримки роботи наприклад юридичного відділу, ІТ-інфраструктури, систем безпеки або кадрової служби.

Загальновідомо, 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 той же час замовник концентрує всі свої ресурси на основній діяльності.

Аутсорсинг має низку функцій для оптимізації зусиль в основній сфері діяльності, тобто вибір, що дозволяє споживачеві отримати перевагу перед своїми конкурентами [66].

Такий підхід до кадрової логістики активно використовують міжнародні аудиторські та юридичні компанії, компанії в галузі технічних розробок і наукових кластерів – аутстафінг [65]. 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 [55]:

- присутнє обмеження на кількість працівників;
- потреба в скороченні кількості персоналу без втрати кваліфікації;
- зниження адміністративного навантаження з кадрового обліку і нарахування заробітної плати;
- економія витрат за рахунок зниження єдиного соціального податку;
- найм працівників у певному регіоні без відкриття представництв і філій;
- використання попередньо обраних працівників 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, які 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) у 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;

системи автоматизації документообігу, які значно спрощують і прискорюють виконання завдань працівниками.

Логістичні потоки персоналу рідко розглядаються як об'єкт дослідження. Проте зарубіжні дослідники Скотт Б. Келлер, Джон Озмент пропонують у своїй роботі «Дослідження кадрових проблем, опубліковані у провідних журналах з логістики: що ми знаємо і що не знаємо» поетапну реалізацію логістичної кадрової системи на фірмі, що фактично є впровадженням аналітичних логістичних інструментів у систему управління персоналом в поєднання з методами управління в цілому.

Науковці пропонують використовувати методи аналізу документів, співбесіди, тестування, експертні методи, ABC-аналіз і XYZ-аналіз, 360 градусів та ін. Деякі з методів є суто логістичними інструментами, які можна використовувати для аналізу та оптимізації діяльності персоналу.

АВС-аналіз як 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 [74; 79]:

- формування завдань для подальшого оцінювання;
- визначення особистісних характеристик, яких вимагає певна посада (група позицій);
- визначення професійних вимог відповідно до посади;
- аналіз результативності учасників 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 як метод оцінки персоналу застосовується в поточному режимі роботи для визначення відповідності компетенцій працівника його посаді [54; 60; 71]. Тобто метод «360 градусів» є круговою оцінкою, а 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 є: по-перше, міжнародним методом, за допомогою якого можна провести незалежну оцінку особистості для компетентного відбору та якісного розвитку персоналу; по-друге, одним з найбільш затребуваних інструментів оцінки персоналу завдяки своїй високій надійності та обґрунтованості (0,68 – 0,88) [54; 60; 79].

Оцінки HOGAN являє собою тести (200 запитань), які поділяються на три напрямки:

HPI – опитувальник особистості (репутація і потенціал, поведінка особистості в звичайних ситуаціях);

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

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

Тестування може проводитися в одному напрямку або всіх трьох. Після тестування дані надсилаються на офіційний сервер у США, а вже через декілька хвилин тестувальник отримує звіт. Оцінка HOGAN є стандартизованою і проводиться на високому рівні. Неодноразово був перевірений рівень ефективності тестів, що дозволяє зменшити плинність працівників на 30 % і збільшити продуктивність праці на 45 %. Дослідження, проведене командою Hogan Assessment System, підтверджують, що тести надають точний і надійний прогноз результатів роботи кандидатів без негативного впливу на них. Система використовується для підбору співробітників, індивідуального оцінювання, побудови команди, коучингу і стратегічного самоаналізу для просування персоналу [60; 71; 74; 79]. Кожен звіт дозволяє компаніям отримати точну характеристику працівників з докладним описом їх особистих якостей, що додатково впливає на їх продуктивність.

Така технологія активно використовується в різних бізнес-середовищах по всьому світу, зокрема близько 8 тис. 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.

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.

Можна стверджувати, що у компаніях відбувається природна інтеграція інструментів оцінки і даних, котра забезпечує узгодженість та обґрунтованість подальших кадрових управлінських рішень на всіх етапах розвитку працівників підприємства.

Оцінка персоналу відіграє вирішальну роль у сучасному підприємстві. В умовах мінливих економічних коливань вітчизняні підприємства повинні стати гнучкими щодо вибору методів, щоб поліпшити свою структуру управління і залишатися конкурентоспроможними у сучасних реаліях ринку.

Отже, відповідно до вищезазначених логістичних підходів щодо управління персоналом, можна стверджувати, що застосування методологічних основ логістики і технології управління людськими ресурсами має глибокий характер. Тому основними проблемами в комплексі проблем управління трудовими ресурсами є:

- визначення оптимальної кількості 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.

В економічній літературі виокремлюють поняття «кадрові технології» і «персонал-технології» (рис. 1.4) [10, с. 33].

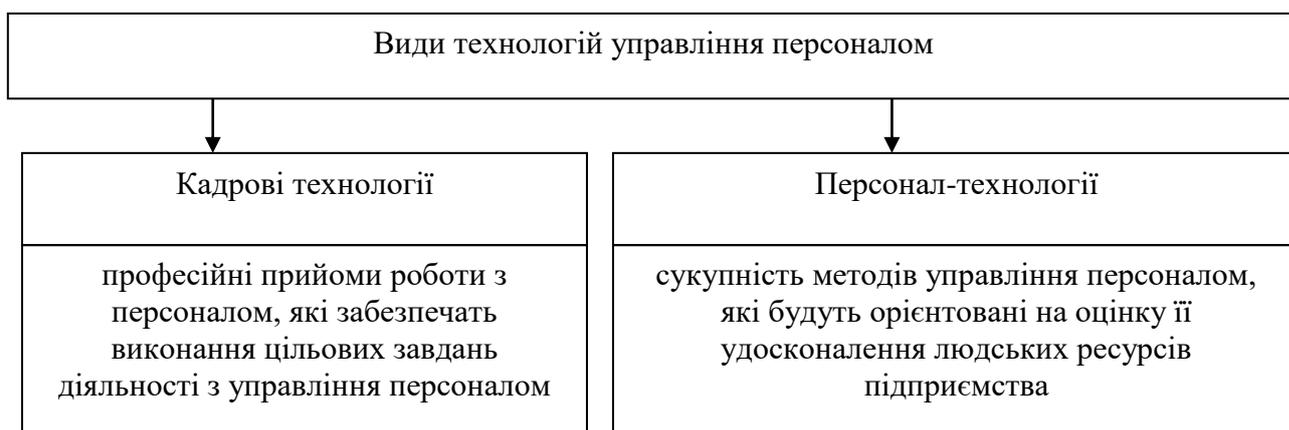


Рисунок 1.4 – Види технологій управління персоналом підприємства

Існують такі види технологій управління персоналом (рис. 1.4):

кадрові технології – професійні прийоми роботи з персоналом, які забезпечать виконання цільових завдань діяльності з управління персоналом підприємства. Такі технології треба використовувати постійно під час підготовки і прийняття управлінських рішень щодо персоналу підприємства;

персонал-технології – сукупність методів управління персоналом, які будуть орієнтовані на оцінку її удосконалення людських ресурсів підприємства. Такі технології переважно використовуються у конкретній ситуації та реалізуються переважно через консультаційний процес. Розробляються за межами підприємства та адаптуються до його організаційної культури, до вимог практичної результативності. Дозволять мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності його використання та виробничими підрозділами підприємства.

Також існують наступні види технологій управління персоналом, зокрема:

багатоланкові технології управління персоналом, які передбачають виконання серії послідовних взаємопов'язаних завдань;

комунікаційні означають установлення трудових стосунків між окремими працівниками;

індивідуальні передбачають конкретизацію управлінських дій щодо того чи іншого працівника [10, с. 33].

Усі технології управління персоналом підприємства можна об'єднати у такі групи, як:

технології позикової праці;

навчальні технології;

технології підбору та найму персоналу;

технології підвищення ефективності роботи персоналу;

технології контролю праці персоналу;

інформаційні персонал-технології [10, с. 34].

Отже, підсумовуючи вищесказане, варто відмітити, що основною метою технологій управління персоналом підприємства вважається оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з трудовими ресурсами, що досягається через пошук і застосування більш ефективних методів управління.

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).

## Висновки до розділу 1

В даному розділі проведено дослідження теоретичних аспектів логістичного управління персоналом підприємства в умовах діджиталізації, підсумовуючи можна зробити наступні висновки:

1. Використання концепції логістики включає об'єднані зусилля працівників підприємства і структурних підрозділів щодо оптимізації управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, а також трудовими

ресурсами. Управління кадровою логістикою підприємства має 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 трудові ресурси і їх розвиток на основі логістичного підходу стають одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності підприємств. Такий підхід до управління пропонує нові можливості для оптимізації діяльності та підвищення ефективності результатів.

2. Застосування принципів логістичного підходу до управління персоналом дозволить поліпшити навчання і розгортання персоналу, оскільки основні концепції і концепції логістики відповідають складним і важливим трудових ресурсів підприємства. 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 ін.

3. На відміну від вітчизняних підприємств, зарубіжні компанії вже понад 20 років користуються переваги кадрової логістики, оскільки успіх бізнес-структур в сучасних умовах, що характеризуються швидкими змінами, в значній мірі залежить від гнучкості виробництва. Основною метою технологій управління персоналом підприємства вважається оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з трудовими ресурсами, що досягається через пошук і застосування більш ефективних методів управління. 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).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління КП ПОР «Полтававодоканал»

Комунальне підприємство «Полтававодоканал» створене у 1900 році та перебуває у власності Полтавської обласної ради. Система водопостачання та водовідведення КП ПОР «Полтававодоканал» включає комплекс інженерних мереж і споруд, які забезпечують безперебійне водопостачання мешканців та підприємств міста, відведення господарсько-побутових, виробничих стоків та їх очистку. Джерелами господарсько-питного водопостачання є артезіанські води, що знаходяться на глибині 400 – 800 м. На відміну від більшості міст України, де воду беруть переважно з поверхневих джерел, мешканцям Полтави пощастило пити артезіанську воду.

Водопостачання населених пунктів здійснюється за допомогою 9-ти водозабірних майданчиків. Для створення необхідного запасу води і регулювання її подачі в місто побудовано 14 резервуарів чистої води загальним об'ємом 50162 м<sup>3</sup>. Подача води в багатоповерхові будинки мікрорайонів міста здійснюється за рахунок підвищувальних насосних станцій, на яких впроваджено автоматичне керування насосними агрегатами, а також установлені регулятори тиску, які забезпечують надійність роботи обладнання, його послідовне включення, стабільність цілодобової подачі води споживачам. Водопровідна мережа тільки в місті Полтаві становить 666,68 км. Вцілому підприємство обслуговує 850,9 км водопровідної мережі.

Запасів води в підземних джерелах настільки багато, що існуючих потужностей 60 високодебітних свердловин цілком достатньо, щоб збільшити подачу води у декілька разів. А надійність розташування окремо 9-ти водозаборів

дозволяє в будь-якій аварійній ситуації здійснювати водозабезпечення міст та населених пунктів.

Комунальне підприємство Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» (КП ПОР «Полтававодоканал») надає послуги з централізованого водовідведення мешканцям та підприємствам міста Полтава та 8-ми населеними пунктам – м. Карлівка, смт. Машівка, смт. Шишаки, смт. Опішня, м. Кобеляки, см. Котельва, смт. Нові Санжари, с. Стасі. Приміром, в Полтаві система каналізації міста бере свій початок ще з 1922 р. та складається з двох басейнів каналізування. Перший басейн охоплює територію північно-західного та південно західного районів міста, включаючи Супрунівський промвузол. Другий басейн охоплює територію центральної та східної частини міста.

Для очистки каналізаційних стічних вод в м. Полтава побудовані Супрунівські та Затуринські очисні каналізаційні споруди. Потужність Супрунівських очисних споруд складає 100 тис.м<sup>3</sup>/добу, Затуринських очисних споруд – 30 тис.м<sup>3</sup>/на добу. Протяжність каналізаційних мереж міста Полтава становить 385,5 км. Загальна протяжність каналізаційних мереж по підприємству складає – 467,9 км.

Загалом на балансі підприємства для очистки стічних вод міст та селищ знаходиться 9 очисних каналізаційних споруд. На очисних спорудах здійснюється механічна і повна біологічна очистка стоків міста з використанням механічних решіток, пісколовок, первинних відстійників, аеротенків, вторинних відстійників.

Для зручності абонентів КП ПОР «Полтававодоканал» працює call-центр. Більшість питань ви можете вирішити дистанційно, без особистого відвідування служби обліку і реалізації, а також під час консультації отримати інформацію про:

тарифи і нормативи;

стан розрахунків;

зміни власника особового рахунку;

порядок: зміни зареєстрованих осіб, укладання договорів на послуги, виконання повірки приладів обліку (замовити повірку).

Загалом, процес управління КП ПОР «Полтававодоканал», яке було обрано

нами для дослідження, передбачає узгоджені дії, які і забезпечують здійснення загальної мети або набору цілей, що стоять перед даним суб'єктом господарювання (рис. 2.1).

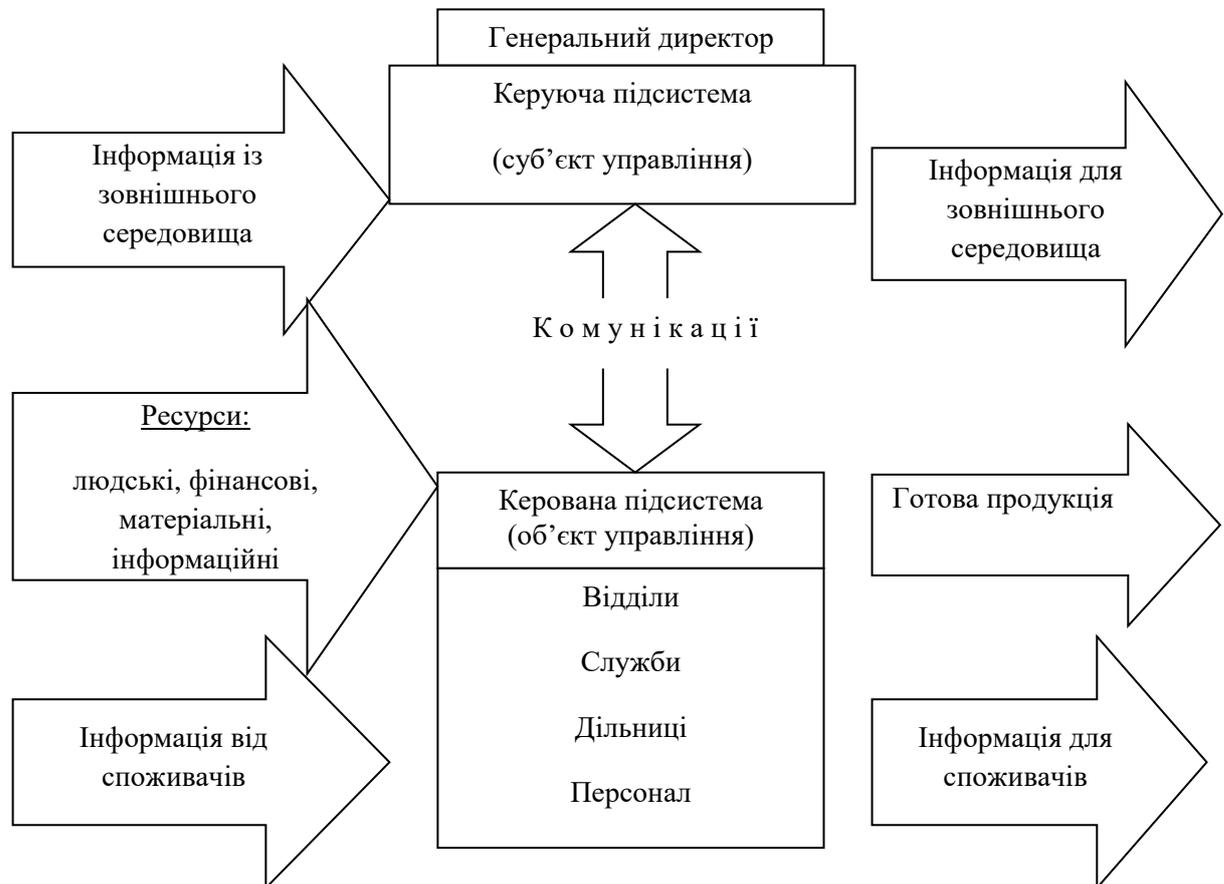


Рисунок 2.1 – Система управління КП ПОР «Полтававодоканал»

За даними рис. 2.1 можемо стверджувати, що до складу системи управління підприємством, яке було обрано для дослідження, входить:

керуюча підсистема (суб'єкт управління, що являє собою сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій);

керована підсистема (об'єкт управління) – система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал» представлено на рис. 2.2.

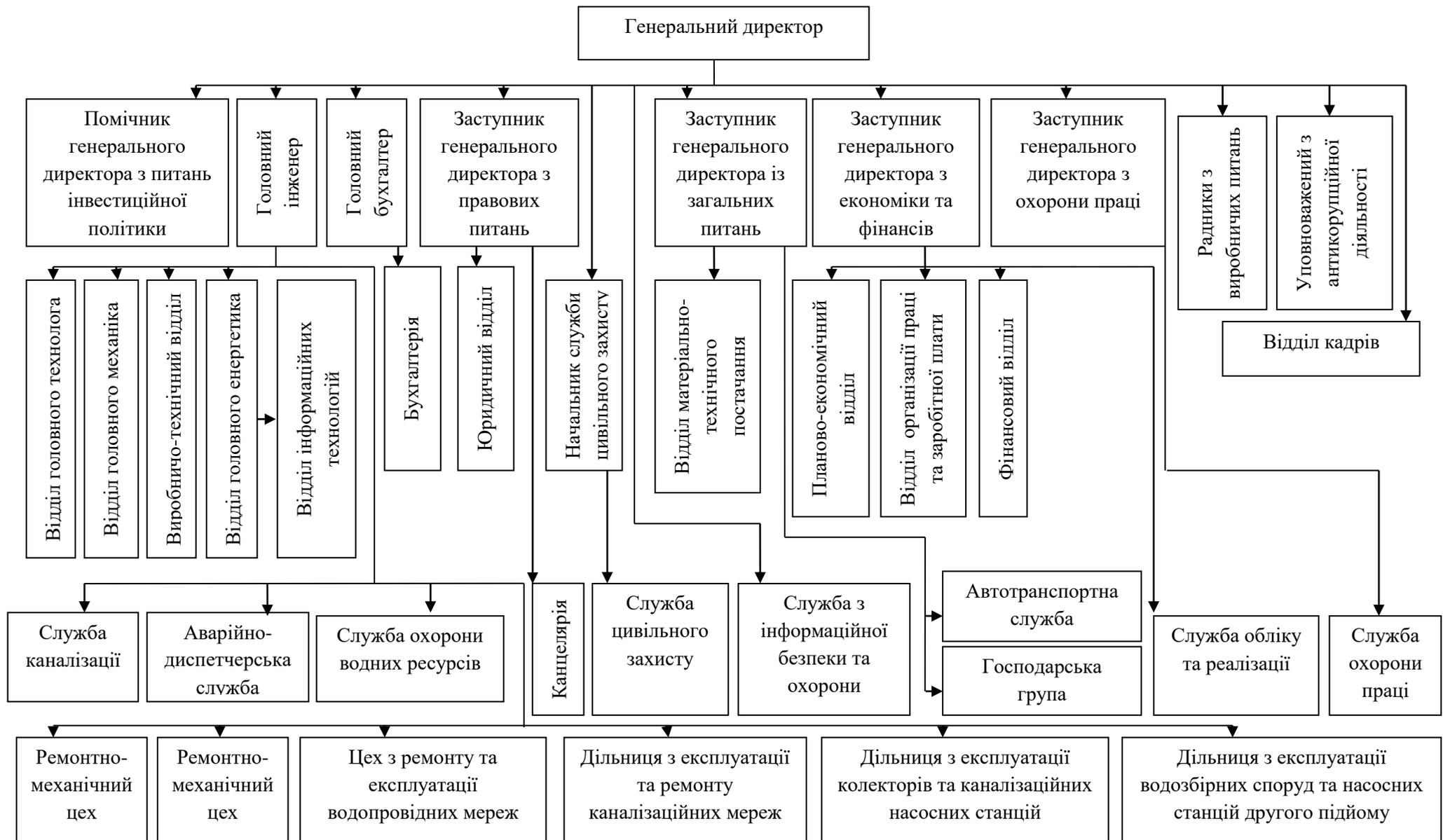


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал»

Як бачимо з рис. 2.2, на КП ПОР «Полтававодоканал», яке було обрано нами для дослідження, наразі застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Її основною ознакою є те, що кожен відділ чи структурний підрозділ підприємства націлений на виконання конкретних функцій. Лінійні ланки в даній структурі приймають певні управлінські рішення, в свою чергу функціональні ланки забезпечують безпосередню розробку цих рішень та всіх необхідних заходів для прийняття управлінських рішень. Використання саме такої структури управління на даному підприємстві є цілком виправданим в умовах, коли підприємство має збалансований асортимент продукції.

Управління КП ПОР «Полтававодоканал» здійснює його керівник – Генеральний директор в особі Воротинцева В.А., який вирішує всі питання діяльності КП ПОР «Полтававодоканал».

Місією КП ПОР «Полтававодоканал» є цілодобове надання доступних послуг з водопостачання і водовідведення.

КП ПОР «Полтававодоканал» забезпечує достойну якість життя споживачам, надійний розвиток міста, формування культури водоспоживання і збереження басейну річки Ворскла. Цінностями КП ПОР «Полтававодоканал» є бережливе і економне використання природних ресурсів, в тому числі водні та енергетичні.

Для того щоб отримати загальне уявлення про існуючу систему управління даного суб'єкта господарювання, вважаємо за доцільне здійснити аналіз динаміки та структури його персоналу. Результати відповідних розрахунків, які здійснювалися на основі форми державного статистичного за три роки, наведено в табл. 2.1. На основі даних, наведених у табл. 2.1, можна зробити висновок, що чисельність персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 29 осіб, а порівняно з 2018 р. зменшилась на 51 особу. При цьому питома вага управлінського персоналу у 2020 р. у його загальній структурі становила 37,18 %, що на 1,1 відсотковий пункт більше, ніж у попередньому 2019 році, однак менше на 0,96 відсоткових пункти більше, ніж у 2018 р. За період, що аналізується, кількість керівників на даному підприємстві змінювалася в діапазоні

від 386 осіб (2018 р.), 394 особи (2019 р.) і 387 осіб (2020 р.).

Питома вага виробничого персоналу протягом 2018-2020 рр. збільшилась на 1,1 відсотковий пункт стосовно 2019 р. (складала 62,82 %) і зменшилась на 0,96 в.п. відносно 2018 р. (складала 63,92 %).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від:	
	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	386	38,14	394	36,08	387	37,18	(0,96)	1,1
у тому числі: керівники	152	15,02	152	13,92	148	14,22	(0,8)	0,3
спеціалісти	213	21,05	221	20,24	218	20,94	(0,11)	0,7
технічні працівники	21	2,07	21	1,92	21	2,02	(0,05)	0,1
Виробничий персонал	626	61,86	698	63,92	654	62,82	0,96	(1,1)
Разом	1012	100	1092	100	1041	100	x	x

Співвідношення між чисельністю управлінського та виробничого персоналу підприємства було розраховано нами за допомогою коефіцієнта централізації, у результаті чого ми отримали наступний результат. У 2020 р. на кожного керівника КП ПОР «Полтававодоканал» припало в середньому 2 особи виробничого персоналу, в той час як протягом попереднього року цей показник був дещо вищим.

Наступним етапом аналізу персоналу є аналіз динаміки показників його плинності, які вирішальним чином впливають на ефективність діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» (табл. 2.2). За даними табл. 2.2, які було визначено нами, можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт оновлення персоналу у 2020 р. на КП ПОР «Полтававодоканал» досяг рівня 0,3 що на 0,1 пункти менше, ніж у 2019 р., та на 0,1 пункти менше ніж у 2018 р. Розрахований нами коефіцієнт вибуття персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,07 пункти, а в

порівнянні з 2019 р. зменшився на 0,05 пункти. Водночас, коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві, яке було обрано нами для дослідження, у 2020 р. збільшився на 0,23 пункти порівняно з 2018 р., і на 0,10 пункти порівняно з 2019 р., що свідчить про наявність певних проблем в роботі з персоналом.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	0,4	0,3	0,1	(0,1)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,28	0,4	0,35	0,07	(0,05)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,2	0,15	0,25	0,05	0,1

Згідно з вимогами чинного законодавства на КП ПОР «Полтававодоканал» значна увага приділяється питанням організації охорони праці. Відповідно до статті 13 Закону України «Про охорону праці» [5], власник підприємства або уповноважений ним орган зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. З огляду на це, роботодавець забезпечує функціонування системи управління охороною праці, а у частині фінансування заходів на охорону праці, зокрема:

здійснює розробку за участю сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці;

забезпечує виконання необхідних профілактичних заходів відповідно до обставин, що змінюються;

впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці;

забезпечує належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг їх технічного стану;

забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками розслідування цих причин;

організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, оцінку технічного стану виробничого обладнання, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці в порядку і строки, що визначаються законодавством, та за їх підсумками вживає заходів до усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих факторів.

На КП ПОР «Полтававодоканал», яке було обрано нами для дослідження, створено службу охорони праці, діяльність якої здійснюється у відповідності зі статутом підприємства та іншими нормативно-правовими актами з охорони праці. Діяльність служби охорони праці спрямована безпосередньо на організацію виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, для запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям на виробництві.

Перелік основних функцій служби охорони праці КП ПОР «Полтававодоканал» наведено нижче:

проведення оперативного-методичного керівництва роботою з охорони праці;  
розробка положення та інструкції про охорону праці, що діють в межах підприємства;

надання методичної допомоги керівникам структурних підрозділів підприємства у розробці заходів з питань охорони праці;

контроль за дотриманням чинного законодавства, виконання працівниками посадових інструкцій з питань охорони праці;

проведення для працівників вступного, первинного та повторних інструктажів з питань охорони праці;

ведення обліку та аналізу нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, а також шкоди від цих подій, участь у розслідуванні нещасних випадків та

аварій;

розгляд листів, заяв та скарг працівників з питань охорони праці;  
перевірка стану безпеки, гігієни праці і виробничого середовища на робочих місцях підприємства.

Фінансування заходів з охорони праці на КП ПОР «Полтававодоканал» здійснюється на основі положень відповідної статті 19 Закону України «Про охорону праці» [5], згідно угоди, яка прикладається до колективного договору. У цьому договорі відображено перелік конкретних заходів, їхній обсяг, загальну вартість, а також осіб, які призначені відповідальними за виконання робіт.

Управління охороною праці є важливою складовою загальної логістичної системи управління КП ПОР «Полтававодоканал», однією із його цільових підсистем. Управління здійснюється шляхом виконання відповідних об'єктивно необхідних стадій або функцій управління, до яких належать:

прогнозування і планування робіт із охорони праці;  
організація роботи;  
оперативне керівництво і координація;  
контроль, облік, аналіз роботи;  
стимулювання.

Управління охороною праці здійснюють: на підприємстві в цілому – Генеральний директор; у виробничих цехах, на ділянках і в окремих службах – керівники відповідних підрозділів і служб.

Водночас, організаційно-методичну роботу, підготовку рішень і контроль за їх реалізацією виконує інженер з техніки безпеки та охорони праці.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що КП ПОР «Полтававодоканал» – це компанія із багаторічним досвідом роботи. Сьогодні цей суб'єкт господарювання має чітко сформовану систему управління, яка складається з об'єкта і суб'єкта управління.

Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал» є лінійно-функціональною, що є цілком виправданим. У 2020 р. на підприємстві спостерігається зменшення чисельності персоналу як у цілому, так і за окремими

категоріями працівників. Коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до збільшення в динаміці, що свідчить про наявність певних проблем в роботі з персоналом. Особливу увагу привертає також і той факт, що на підприємстві питома вага працівників вікової категорії від 25 до 49 років за останні три роки зменшилася на 4,88 в.п. Більш детальне уявлення про масштаби діяльності обраного КП ПОР «Полтававодоканал» можна одержати за допомогою аналізу відповідних показників, які були розраховані нами за загальноприйнятими формулами.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»

Вивчення і аналіз ефективності функціонування КП ПОР «Полтававодоканал» залежить, насамперед від того, відповідають чи не відповідають управлінські рішення, якими воно керується для досягнення успіху, ринковим умовам господарювання. Комплексний фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» є базою для обґрунтування і прийняття таких оптимальних рішень. В ході проведення якого, всі найважливіші аспекти функціонування були оцінені з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок ефективного використання ресурсів. В умовах ринкових відносин фінансово-економічний аналіз сприяє покращенню системі управління, виконанню поставлених стратегічних цілей, завдань і планових показників, підвищенню ефективності діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» в цілому (табл. 2.3).

Загалом, сутність фінансово-економічного аналізу полягає у необхідності розрахунку показників, які відображають основні аспекти організаційно-господарської діяльності КП ПОР «Полтававодоканал», і дозволяють об'єктивно оцінити існуючу структуру його активів і операційних витрат, рівень платоспроможності та ефективності використання ресурсів, рентабельність господарювання тощо.

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018 р.	2018 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.		2020 р. до 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.	629273,5	863959	868045	238771,5	37,94	4086	0,47
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	267287	480325	476169	208882	78,15	(4156)	(0,87)
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	379895,5	527646,5	533616	153720,5	40,46	5969,5	1,13
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	2826	5917	5563,5	2737,5	96,87	(353,5)	(5,97)
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	224949	324262	321225	96276	42,80	(3037)	(0,94)
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1012	1092	1041	29	2,87	(51)	(4,67)
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	тис. грн.	254661	303916	307222	52561	20,64	3306	1,09
3.2. Обсяг реалізованих послуг	тис. грн.	254661	303916	307222	52561	20,64	3306	1,09
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	340428	343306	333045	(7383)	(2,17)	(10261)	(2,99)
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	85798,0	114424	122774	36976,0	43,10	8350	7,30
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7065,05	8731,99	9828,21	2763,16	39,11	1096,22	12,55
<b>4. Фінансові результати</b>								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	266	2684	20990	20724	7790,98	18306	682,04
4.2. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	66224	0	0	(66224)	(100)	0	-
4.3. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	66224	0	(12428)	(78652)	(118,77)	(12428)	-

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн. /особу	251,6	278,31	295,12	43,48	17,28	16,81	6,04
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,790	0,740	0,743	(0,05)	(5,95)	0	0,52
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,030	0,040	0,045	0,02	50	0,01	12,5
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,063	0,067	0,069	0,01	9,52	0	2,99
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	0,670	0,576	0,576	(0,09)	(14,11)	0	(0,04)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,132	0,937	0,956	(0,18)	(15,52)	0,02	2,04
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	318	384	376	58,41	18,37	-7,69	(2)
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0	0,003	0,024	0,02	5620,42	0,02	678,36
5.9. Операційні витрати на 1 грн. Реалізованих послуг	коп.	133,679	112,961	108,405	(25,27)	(18,91)	(4,56)	(4,03)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	10,52	0	0,00	(10,52)	x	0	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	24,78	0	(2,61)	(27,39)	x	(2,61)	x
6.3. Рентабельність послуг	%	0	0	0	0	x	0	x

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» (табл. 2.3) було проведено на основі показників фінансової звітності: форми № 1 «Баланс» (Додаток Б) і форми № 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток В). За даними табл. 2.3 можемо стверджувати, що в сучасних економічних умовах наявність фінансових ресурсів є одним із визначальних факторів розвитку КП ПОР «Полтававодоканал».

Основним фінансовим ресурсом КП ПОР «Полтававодоканал», яке було обрано нами для дослідження, є власний капітал, що являє собою суму власних коштів підприємства, що є результатом його діяльності, чи отриману від учасників підприємства у вигляді внесків. Згідно результатів проведених нами розрахунків, середня вартість власного капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. збільшилась порівняно з 2018 р. на 238771,5 тис. грн., а порівняно з 2019 р. зменшилась на 4156 тис. грн. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості досліджуваного суб'єкта господарювання (рис. 2.3).

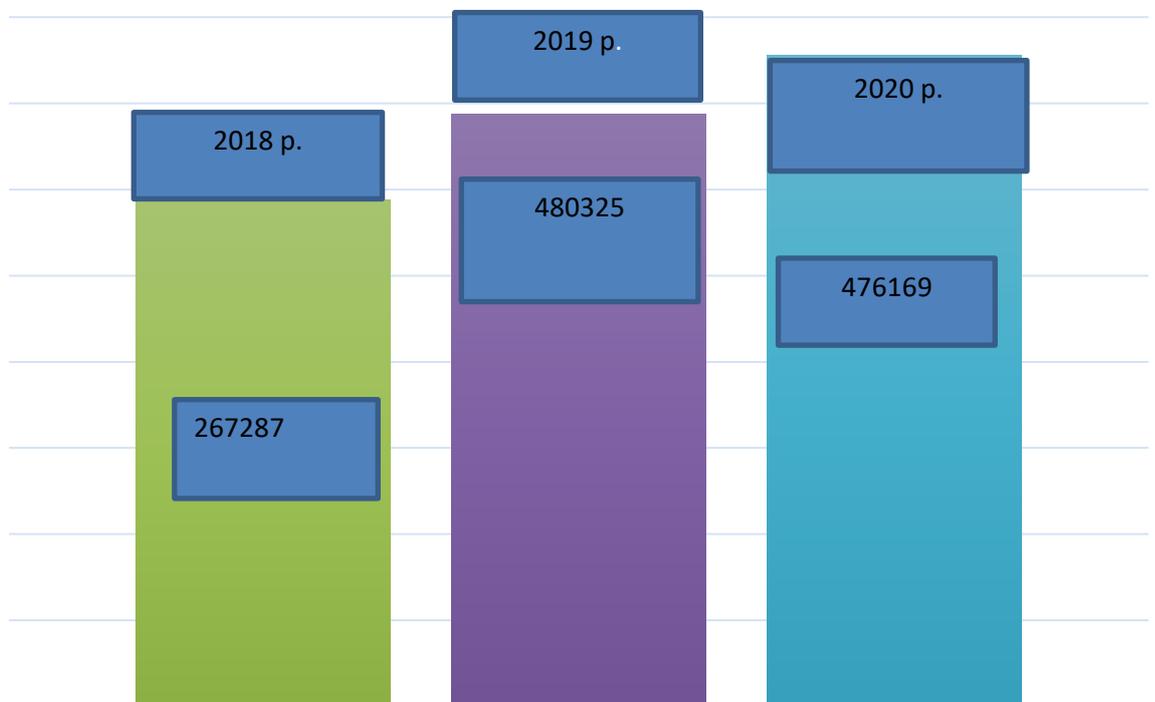


Рисунок 2.3 – Динаміка середньорічної вартості власного капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

За даними рис. 2.3, у 2020 р. середньорічна вартість власного капіталу даного підприємства збільшилась на 78,15 % порівняно з 2018 р., але зменшилась на 0,87 % порівняно з 2018 р.

Середня вартість сукупного капіталу на КП ПОР «Полтававодоканал» у 2020 р. склала 868045 тис. грн., що на 238771,5 тис. грн., більше, ніж у 2018 р., і на 4086 тис. грн., більше, ніж у 2019 р. Тенденцію зміни цього показника в динаміці відображено на рис. 2.4.

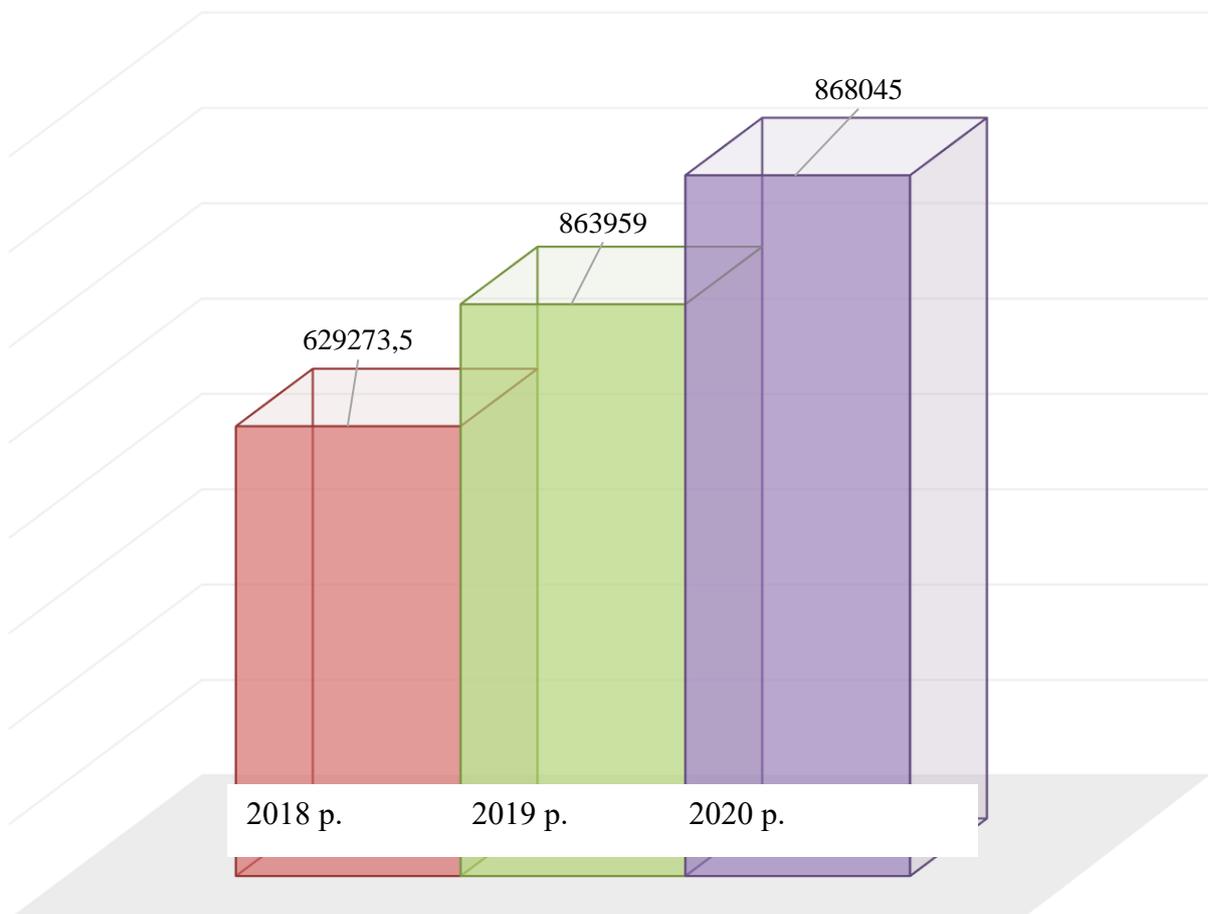


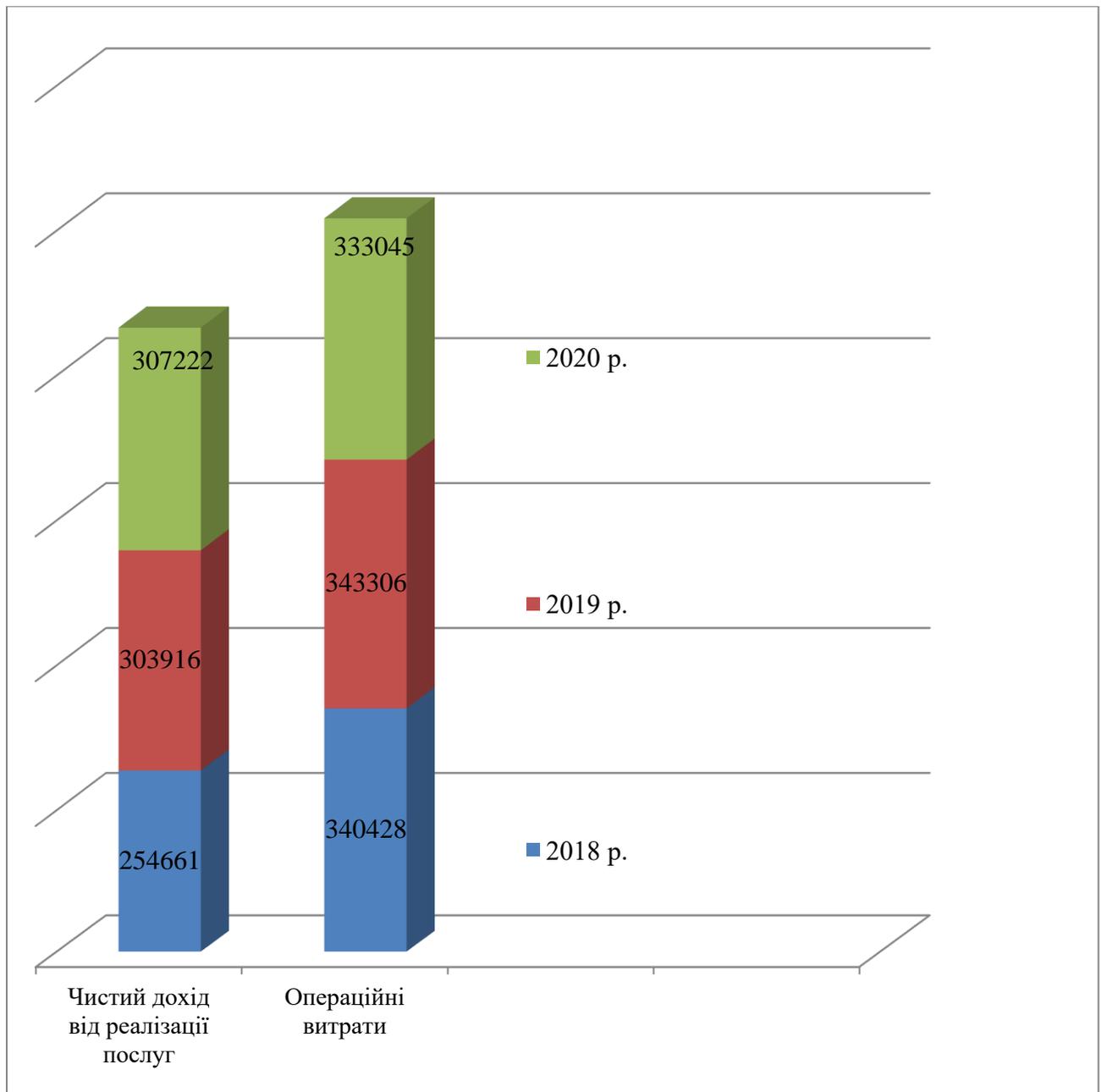
Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості сукупного капіталу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Як бачимо з рис. 2.4, середньорічна вартість сукупного капіталу даного підприємства у 2020 р. порівняно з попереднім роком збільшилася на 37,94 %, а порівняно з 2019 р. – збільшилась на 0,47 %.

Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг у 2020 р. склав 307222 тис.

грн., що більше проти 2019 р. на 3306 тис. грн. чи на 1,09 п.п. і – проти 2018 р. на 52561 тис. грн. чи на 20,64 п.п. Операційні витрати склали 333045 тис. грн., що менше проти 2019 р. на 10261 тис. грн. чи на 2,99 п.п. і – проти 2018 р. на 7383 тис. грн. чи на 2,17 п.п.

Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації послуг і операційних витрат КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр. показано на рис. 2.5.



Рисунком 2.5 – Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації послуг і операційних витрат КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Фонд оплати праці усіх працівників у 2020 р. склав 122774 тис. грн., що більше проти 2019 р. на 8350 тис. грн. чи на 7,30 п.п. і, відповідно, проти 2018 р. 36976 тис. грн. чи на 43,1 п.п.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 р. склала 9828,21 грн., що більше проти 2019 р. на 1096,22 чи на 12,55 п.п. і, відповідно, проти 2018 р. на 2763,16 грн. чи на 39,11 п.п.

Динаміка фонду оплати праці усіх працівників і середньомісячної заробітної плати одного працівника КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр. показано на рис. 2.6.

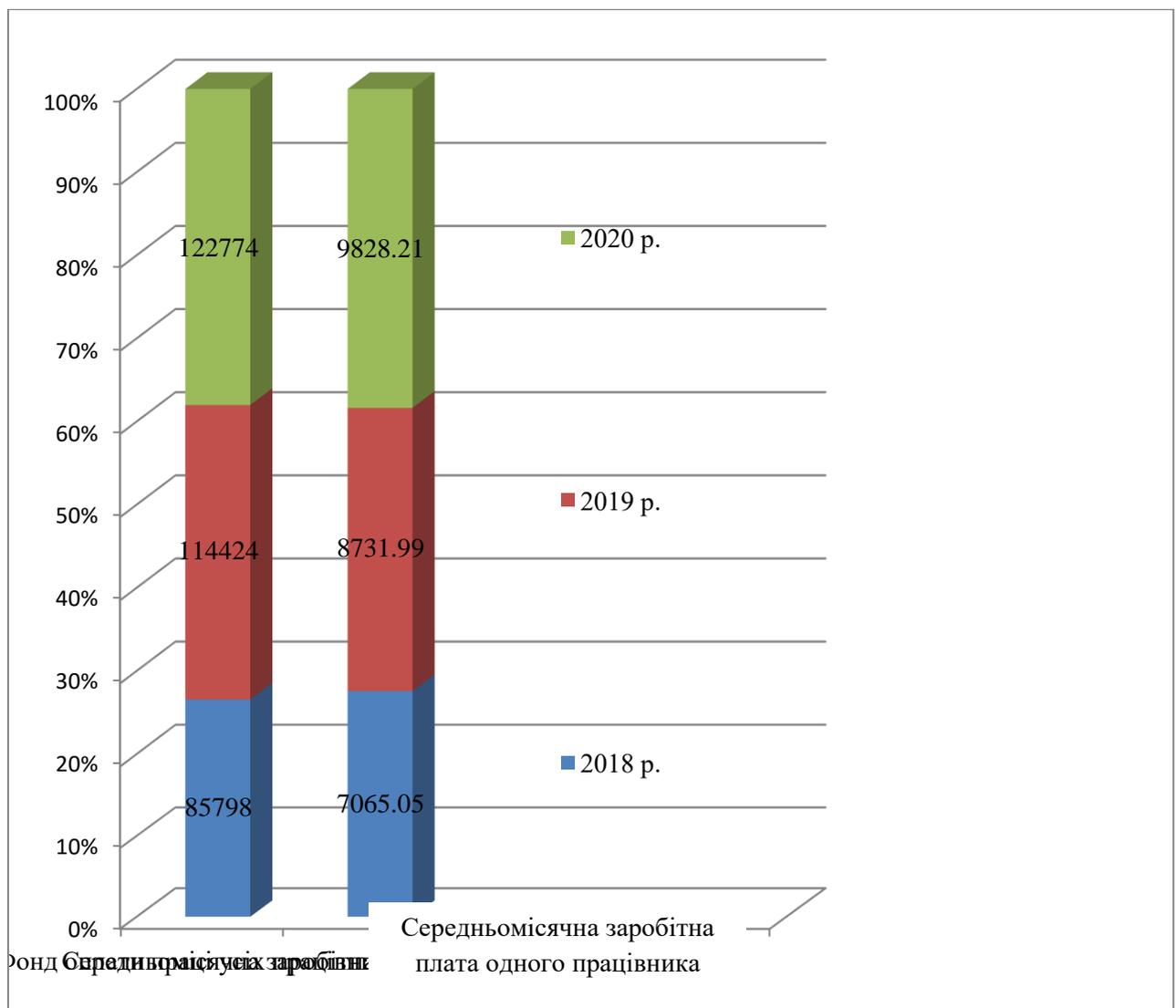


Рисунок 2.6 – Динаміка фонду оплати праці усіх працівників і середньомісячної заробітної плати одного працівника КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Валовий прибуток у 2020 р. склав 20990 тис. грн., що більше проти 2019 р. на 18306 тис. грн. чи в 6,8 рази і проти 2018 р. на 20724 тис. грн. Продуктивність праці працівників у 2020 р. склала 295,12 тис. грн./особу, що більше проти 2018 р. на 43,48 тис. грн./особу чи на 17,28 п.п. і проти 2019 р. на 16,81 тис. грн./особу чи на 6,04 п.п.

Динаміка продуктивності праці працівників і фондівіддачі КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр. показано на рис. 2.7.

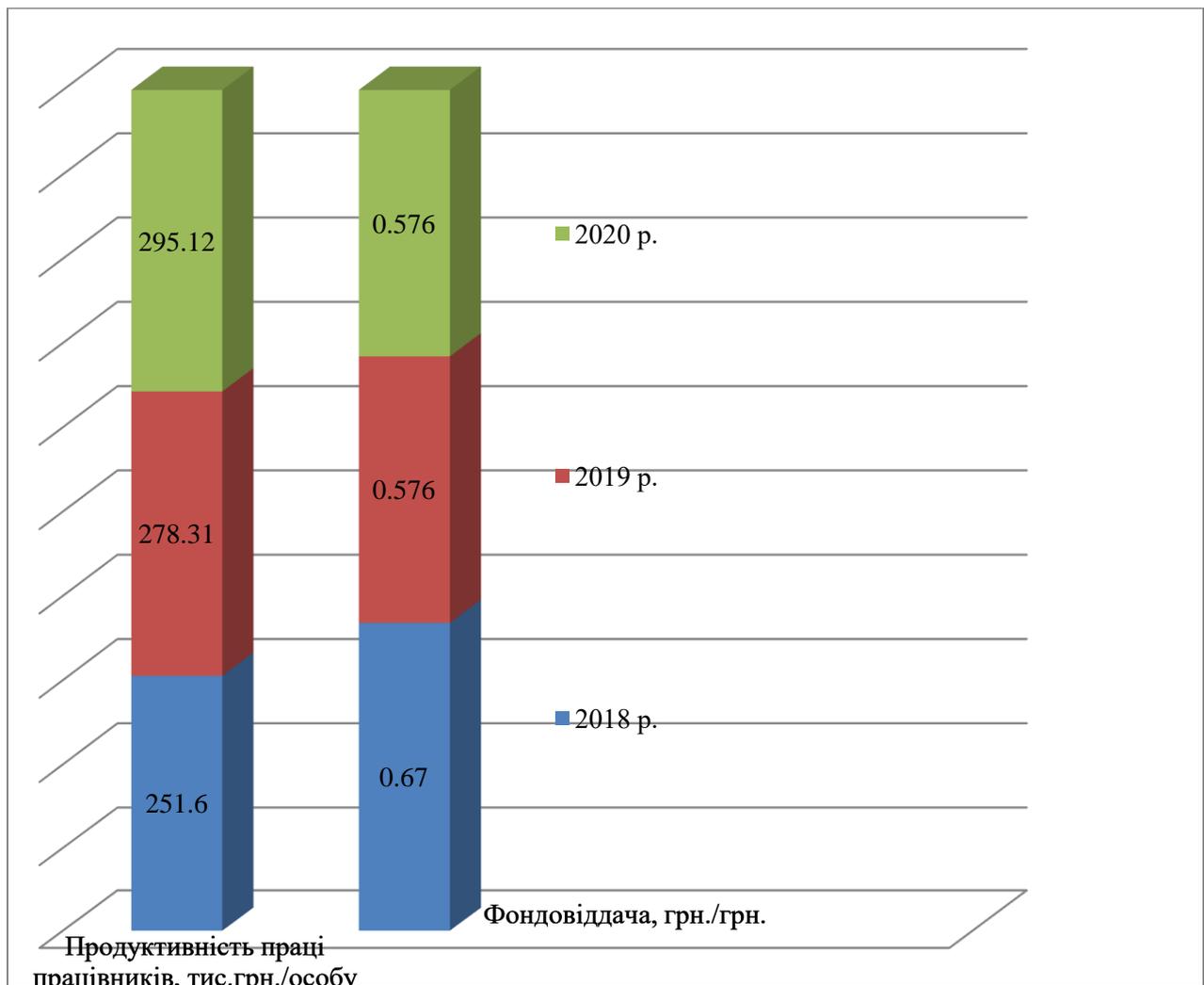


Рисунок 2.7 – Динаміка продуктивності праці працівників і фондівіддачі КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» за досліджуваний період 2018 – 2020 рр., можна зробити такі висновки: хоча і має

задовільний фінансовий стан, але вважається нерентабельним. Серед основних проблем, які було виявлено в ході проведення даного дослідження, можна виділити наступні:

протягом останніх трьох років постійно зменшуються показники ефективності використання основних засобів з 0,79 (2018 р.) до 0,743 (2020 р.);

значними темпами зменшується рівень рентабельності сукупного і власного капіталів, а рентабельність послуг взагалі дорівнює нулю.

Для виявлення можливих причин такої ситуації здійснено оцінку сучасного стану логістичного управління персоналом досліджуваного підприємства.

### 2.3 Оцінка сучасного стану логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал»

КП ПОР «Полтававодоканал» своїх працівників офіційно працевлаштовує і надає їм повний соціальний пакет. На постійній основі в структурі КП ПОР «Полтававодоканал» функціонують такі підрозділи: відділ матеріально-технічного постачання і планово-економічний відділ, а питання які вони вирішують наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Питання, що вирішуються структурними підприємства підрозділами КП ПОР «Полтававодоканал»

Структурі підрозділи КП ПОР «Полтававодоканал»	Питання, що вирішуються
Відділ матеріально-технічного постачання	визначення потреби в послугах; управління замовленнями, їхніми обсягами, підготовкою і розміщенням; управління спеціальними замовленнями;
Планово-економічний відділ	розрахунки: техніко-експлуатаційних показників; економічних показників; вартісних показників.

Працівники відділу матеріально-технічного постачання мають досвід, навички роботи з інформаційними системами і уміють ефективно вирішувати питання, пов'язані з розробленням і впровадження інформаційних систем.

КП ПОР «Полтававодоканал» використовує у своїй діяльності різні ERP-системи, а саме:

методологію ефективного планування;

управління всіма ресурсами підприємства, котрі необхідні для здійснення виконання замовлень клієнтів у сфері надання послуг та їх обліку.

Прозорість діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» забезпечується:

доступом до правдивої інформації про його роботу;

активною взаємодією із засобами масової інформації;

тісною співпрацею із навчальними закладами освіти;

співпрацею із громадськими і екологічними організаціями.

Далі виконаємо аналіз чисельності окремих категорій працівників КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз чисельності окремих категорій працівників КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+;-) 2020 р. до:			
				2018 р.		2019 р.	
				осіб	%	осіб	%
Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	1012	1092	1041	29	2,87	(51)	(4,67)
з них:							
- працівники основного складу, осіб	964	1044	993	29	3,01	(51)	(4,89)
крім того: сумісники, осіб	48	48	48	x	100	x	100

Дані табл. 2.5 показали, що середньооблікова кількість штатних працівників КП ПОР «Полтававодоканал» в 2020 році склала 1041 особу, тобто кількість збільшилась на 29 осіб чи на 2,87 % проти 2018 року, але зменшилась на 51 особу чи на 4,67 % проти 2019 року. Кількість працівників основного

складу дорівнювала 993 особам, що більше на 29 осіб чи на 3,01 % проти 2018 року, але менше на 51 особу чи на 4,89 % проти 2019 року. Кількість працівників, що працюють за сумісництвом протягом досліджуваного періоду 2018 – 2020 рр. не змінювалась і дорівнювала 48 осіб.

Далі виконаємо аналіз вікової структури персоналу КП ПОР «Полтава-водоканал» за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка вікової структури персоналу КП ПОР «Полтава-водоканал» за 2018 – 2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (+; -) 2020 р. (п.п.) до:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	178	17,59	165	15,12	105	10,07	(7,52)	(5,05)
25-34 років	300	29,63	312	28,58	374	35,89	1,26	2,31
35-49 років	366	36,12	413	37,82	419	40,22	3,71	2,01
50-54 років	75	7,4	92	8,4	85	8,13	0,73	(0,27)
55-59 років	66	6,49	73	6,72	42	4,07	(2,42)	(2,65)
Після пенсійні роки	28	2,77	37	3,37	17	1,62	(1,15)	(1,75)
Разом	1012	100	1092	100	1041	100	x	x

Розрахунки табл. 2.6 показали, що на КП ПОР «Полтава-водоканал» переважну кількість працюючих складають працівники середнього віку, зокрема спеціалісти віком від 35 до 49 років. Впродовж досліджуваного періоду 2018 – 2020 рр. питома вага зазначеної вікової категорії знаходилась в діапазоні від 36,12 % до 40,22 %. Разом з цим (табл. 2.6) залишається високою частка працівників віком від 25 до 34 років, котра у 2020 році порівняно з 2018 роком збільшилась на 1,26 п.п., а порівняно з 2019 р. на 2,31 п.п. Скорочується рівень питомої ваги працівників пенсійного віку, так у 2020 році порівняно з 2018 роком на 1,15 п.п. і на 1,75 п.п. порівняно з 2019 роком.

Отже, на КП ПОР «Полтававодоканал» зміна кількості працівників спонукала до змін і у віковій структурі персоналу. Далі виконаємо аналіз динаміка освітньої структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.7), яка дозволяє оцінити освітній рівень працівників досліджуваного суб'єкта господарювання. Відповідно до даних табл. 2.7 можна стверджувати, що у КП ПОР «Полтававодоканал» більша кількість персоналу має вищу і неповну вищу освіту. Станом на 2020 рік у 262 осіб чи 25,2 % є спеціальна професійна підготовка. Отже, в 2020 році у КП ПОР «Полтававодоканал» працювало: 76 осіб чи 7,32 % з вищою освітою освітньої кваліфікації «бакалавр»; 592 особи чи 56,91 % з вищою освітою освітньої кваліфікації «спеціаліст» і «магістр».

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. до:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Спеціальна професійна підготовка працівників (ПТУ)	272	26,85	284	26,05	262	25,2	(1,65)	(0,85)
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітня кваліфікація «бакалавр»)	66	6,48	73	6,72	76	7,32	0,84	0,6
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітня кваліфікація «спеціаліст», «магістр»)	581	57,41	633	57,98	592	56,91	(0,5)	(1,07)
Разом	1012	100	1092	100	1041	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	19	1,85	37	3,36	51	4,89	3,04	1,53
Навчались за кордоном	75	7,41	64	5,88	59	5,69	(1,72)	(0,19)

Далі виконаємо аналіз персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за статтю за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Характеристика персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» за статтю за 2018 – 2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2020 р. (п.п.) до:	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Чоловіки	815	890	829	80,55	81,51	79,67	(0,88)	(1,84)
Жінки	197	202	212	19,45	18,49	20,33	0,88	1,84
Разом	1012	1092	1041	100	100	100	х	х

Дані табл. 2.8 показують, що найбільшу частину персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» складають чоловіки, а саме у 2020 році працювало: 829 чоловіків, що на 14 осіб більше проти 2018 року, і на 61 особу менше проти 2019 року; 212 жінок, що більше на 15 осіб проти 2018 року і на 10 осіб проти 2019 року.

Далі виконаємо аналіз структури фонду заробітної плати КП ПОР «Полтававодоканал» за статтю за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Структура фонду заробітної плати КП ПОР «Полтававодоканал» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-) 2020 р. до:	
	сума	%	сума	%	сума	%	2018 р.	2019 р.
1. Фонд заробітної плати, всього	85798	100	114424	100	122774	100	36976	8350
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	49848,6	58,1	66709,2	58,3	74278,3	60,5	24429,6	7569,1
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	34662,4	40,4	46799,4	40,9	47513,5	38,7	12851,1	714,1
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1287	1,5	915,4	0,8	982,2	0,8	(304,7)	66,8

Дані табл. 2.9 показують, що у КП ПОР «Полтававодоканал» в 2020 році спостерігається суттєве зростання фонду заробітної плати з рахунок суми і її питомої ваги порівнянню з 2018 роком. Так, у 2020 році фонд заробітної плати КП ПОР «Полтававодоканал» склав 122774 тис. грн., що на 122774 тис. грн., більше порівняно з 2018 роком та на 36976 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що за останні досліджувані 2018 – 2020 роки відбулось зменшення загальної кількості персоналу, що обумовлено не тільки внутрішньою політикою КП ПОР «Полтававодоканал», а в цілому економічною ситуацією в країні.

Основні етичні принципи КП ПОР «Полтававодоканал»:

у своїй діяльності співробітники водоканалу керуються корпоративною стратегією та бажанням виконувати важливі стратегічні завдання. Здійснюючи акції, працівники водоканалу розуміють цінність, яку вони приносять споживачам, бізнесу та суспільству загалом;

водоканал працює в умовах державного регулювання тарифів і нестабільності цін на продукцію постачальників, що суттєво впливає на реалізацію корпоративної стратегії.

Одним із найважливіших аспектів діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» є забезпечення взаємодії зі споживачами. Так, наприклад, під час телефонного прийому показників квартирних лічильників спеціалісти повідомлять про нові тарифи, терміни перевірки лічильників тощо.

При видачі довідок про надання субсидій населення також інформується про способи погашення боргів. Загальна інформація висвітлюється в ЗМІ. Майже раз на квартал журналістам телестудії ГЗК надається інформація. Приміщення відділу збуту оснащені необхідною інформацією, яка постійно оновлюється, та зразками документів.

Особлива увага приділяється оперативності відповідей на запити споживачів про можливі відхилення в роботі мереж водопостачання та водовідведення. Зокрема, з метою популяризації культури водоспоживання та

екологічної свідомості КП ПОР «Полтававодоканал» активно взаємодіє зі ЗМІ та використовує всі доступні інструменти для виховної роботи з дітьми на основі наших можливостей: екскурсії на водозабірні та водоочисні споруди, спільні заходи до Дня води, тематичні конкурси малюнків тощо.

У ході своєї діяльності керівництво КП ПОР «Полтававодоканал» зрозуміло, що для вирішення екологічних проблем в Полтавській області (де екологічна політика неефективна через відсутність чітких цілей і фінансування) недостатньо змінити технологію та встановити нове обладнання.

Необхідно змінити психологію людей, щоб культивувати бережне використання природних ресурсів. І починати це потрібно безпосередньо з дітей, адже діти не обтяжені штампами, вони цікаві та відкриті до нового.

Емоції та почуття, пов'язані з екологічними проблемами, поступово трансформуються в іншу модель поведінки. Тому треба прививати звичку ощадливо використовувати природні ресурси. І якщо дитина, відвідуючи екскурсію КП ПОР «Полтававодоканал», розповідає батькам, як вода потрапляє в квартири і скільки за цим стоїть людської праці, і наводить приклад, що зуби можна чистити чашкою води, а не краном – це працює краще, ніж будь-які гасла чи декларації.

Таким чином, фахівці водоканалу разом з бізнес-партнерами відвідують спільні конференції та технічні семінари, розробляють заходи інвестиційних програм і перспективи розвитку водопровідно-каналізаційної галузі.

На разі більшість водоканалів України потерпає від злочинних дій окупантів. Руйнування та знеструмлення об'єктів, неможливість здійснення закупівлі необхідного обладнання, падіння рівня оплат, постійна потреба у паливі та реагентах унеможлиблюють роботу підприємств.

Проте сувора буденність ще більше об'єднала водоканальську спільноту. У поточних надскладних умовах не залишиються осторонь і бізнес-партнери. Надійні, перевірені часом компанії, з якими водоканали спільно модернізували обладнання у мирний час, і тепер допомагають забезпечувати українців водою, надаючи підприємствам посильну гуманітарну допомогу.

Оскільки у воєнний час служби водоканалу працюють у посиленому режимі для підтримки безперебійної роботи складного інженерного комплексу мереж і споруд, то будь-яка допомога є своєчасною і неоціненною. До того ж сучасні насоси забезпечують стабільну роботу об'єктів водопостачання в раціональних техніко-економічних режимах роботи.

## Висновки до розділу 2

На основі виконаного аналізу логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал» можна зробити такі висновки.

1. КП ПОР «Полтававодоканал» є підприємством із багаторічним досвідом роботи в Україні. Сьогодні цей суб'єкт господарювання має чітко сформовану систему управління, яка складається з об'єкта і суб'єкта управління. Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал» є лінійно-функціональною. У 2020 р. на підприємстві спостерігається зменшення чисельності персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників. Коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до збільшення в динаміці, що свідчить про наявність певних проблем в роботі з персоналом.

2. Фінансовий стан даного суб'єкта господарювання є цілком задовільним, але вважається нерентабельним. Серед основних проблем, які було виявлено в ході проведення даного дослідження, можна виділити наступні: протягом останніх трьох років постійно зменшуються показники ефективності використання основних засобів з 0,79 (2018 р.) до 0,743 (2020 р.); значними темпами зменшується рівень рентабельності сукупного і власного капіталів, а рентабельність послуг взагалі дорівнює нулю.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 р. склав 307222 тис. грн., що більше проти 2019 р. на 3306 тис. грн. чи на 1,09 п.п. і – проти 2018 р. на 52561 тис. грн. чи на 20,64 п.п. Операційні витрати склали 333045 тис. грн., що менше проти 2019 р. на 10261 тис. грн. чи на 2,99 п.п. і – проти 2018 р. на 7383 тис. грн. чи на 2,17 п.п. Фонд оплати праці усіх

працівників у 2020 р. склав 122774 тис. грн., що більше проти 2019 р. на 8350 тис. грн. чи на 7,30 п.п. і, відповідно, проти 2018 р. 36976 тис. грн. чи на 43,1 п.п. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 р. склала 9828,21 грн., що більше проти 2019 р. на 1096,22 чи на 12,55 п.п. і, відповідно, проти 2018 р. на 2763,16 грн. чи на 39,11 п.п.

3. За останні досліджувані 2018 – 2020 роки відбулось зменшення загальної кількості персоналу, що обумовлено не тільки внутрішньою політикою КП ПОР «Полтававодоканал», а в цілому економічною ситуацією в країні. Найбільшу частину персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» складають чоловіки, а саме у 2020 році працювало: 829 чоловіків, що на 14 осіб більше проти 2018 року, і на 61 особу менше проти 2019 року; 212 жінок, що більше на 15 осіб проти 2018 року і на 10 осіб проти 2019 року. В 2020 році спостерігається суттєве зростання фонду заробітної плати з рахунок суми і її питомої ваги порівнянню з 2018 роком. Так, у 2020 році фонд заробітної плати КП ПОР «Полтававодоканал» склав 122774 тис. грн., що на 122774 тис. грн., більше порівняно з 2018 роком та на 36976 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ КП ПОР «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ»  
В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1 Напрями удосконалення логістичного управління персоналом  
КП ПОР «Полтававодоканал»

Для впровадження кадрової логістики на КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно провести низку заходів, котрі дозволять оцінити стан системи управління персоналом в окремій логістичній системі.

Для КП ПОР «Полтававодоканал» запропоновано заходи, які слід розподілити на три блока (рис. 3.1):

блок 1: загальна оцінка кадрових ресурсів;

блок 2: аналіз діяльності та основних функцій структурних підрозділів;

блок 3: оцінка виконання ключових функцій з управління персоналом.

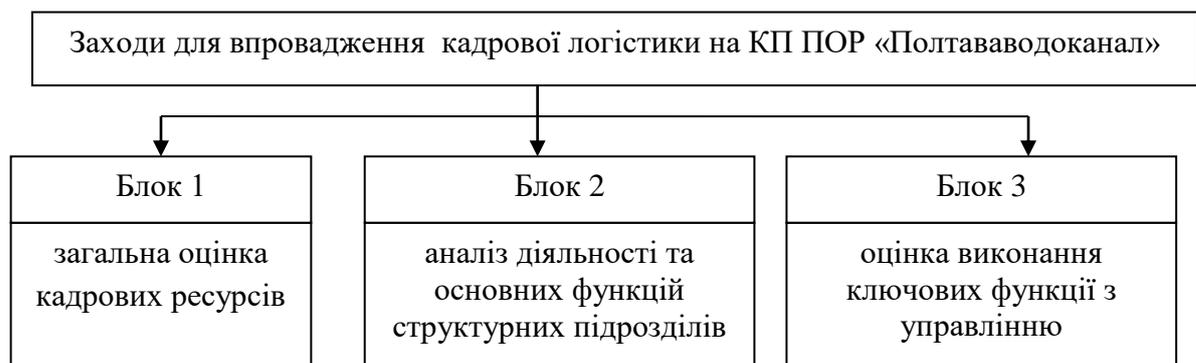


Рисунок 3.1 – Заходи для впровадження кадрової логістики на  
КП ПОР «Полтававодоканал»

Перший блок заходів передбачає загальну оцінку кадрових ресурсів  
КП ПОР «Полтававодоканал» і включає:

визначення структури і чисельності персоналу;

наявність потреби у кадрах і вільних вакансій;  
 оцінку принципів існуючої кадрової політики;  
 оцінку психологічного клімату КП ПОР «Полтававодоканал»;  
 аналіз організаційної структури КП ПОР «Полтававодоканал»;  
 оцінку міжфункціональних зв'язків між підрозділами;  
 аналіз структури інформаційного обміну і документообігу.

Другий блок заходів передбачає аналіз діяльності та основних функцій структурних підрозділів, повинен включати:

систематизацію і конкретизацію робіт, котрі будуть здійснюватись кадровими структурами КП ПОР «Полтававодоканал»;  
 аналіз змісту й оптимальності основних функцій;  
 деталізацію схеми виконання процедур;  
 визначення «вузьких місць», проблем і неузгодженості в управлінні персоналами;  
 аналіз використаного робочого часу;  
 діагностику управлінського потенціалу;  
 аналіз співвідношення рівня професійних знань і навичок відповідної посади.

Третій блок заходів передбачає оцінку виконання ключових функції з управління персоналом і включає:

регламентацію діяльності персоналу;  
 аналіз потреб КП ПОР «Полтававодоканал» щодо персоналу;  
 оцінку відповідного благоустрою робочих місць;  
 пошук, відбір, оформлення і адаптацію нових кадрів;  
 стимулювання й мотивацію праці;  
 підвищення рівня кваліфікації персоналу;  
 діагностику соціально-психологічного клімату колективу;  
 визначення ступеню задоволеності умовами праці працівниками, рівнем заробітної плати, відношенням з керівництвом і колективом у цілому;  
 діагностику організаційних конфліктів;

розвиток корпоративної культури;

використання сучасних ІТ – технологій та комунікаційних технологій.

Варто зазначити, що професійний розвиток персоналу є невід’ємним елементом стратегії розвитку КП ПОР «Полтававодоканал».

Розвиток трудових ресурсів КП ПОР «Полтававодоканал» повинен розглядатись як:

економічна передумова;

спосіб вирішення проблеми зайнятості населення, де необхідною умовою є створення сильного внутрішнього ринку праці.

Незважаючи на свою складність, кадрова логістика, має низку безапелюсних переваг порівняно з політикою набору нових працівників, а саме:

показує працівникам, що можливе кар’єрне зростання в КП ПОР «Полтававодоканал»;

спонукає до професійного і кар’єрного росту;

сприяє закріпленню працівників у КП ПОР «Полтававодоканал»;

зміцнює горизонтальні неформальні зв’язки між працівниками;

створює можливості для збагачення професійного досвіду вузьких фахівців;

створює можливості для здорової ротації, дає шанс перспективним фахівцям;

дає перевагу більш короткого адаптаційного періоду працівникам КП ПОР «Полтававодоканал» порівняно із «зовнішнім» працівником.

В основі кадрової логістики, як і логістики в цілому, покладено принцип системності, який розглядає окремі системи, як підсистему більш масштабних систем.

Таким чином, з позиції кадрової логістики необхідним є вивчення, аналіз і синтез співпраці та комунікативних компітентностей персоналу між різними кадровими ланками КП ПОР «Полтававодоканал».

В сучасних умовах функціонування КП ПОР «Полтававодоканал» необхідним є оптимізація кадрових потоків. Метою кадрової логістики є

мінімізація витрат на утримання персоналу, що дозволяє додатково зекономити кошти і оптимізувати трудовий потік. За допомогою кадрової логістики можливо максимізувати ефективність праці персоналу, створити необхідні умови для розкриття їх професійного потенціалу.

Отже, варто зазначити, що на впровадження кадрової логістики в управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал» впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, котрі можуть прискорити, або навпаки загальмувати запровадження логістичних методів. Перш ніж впровадити кадрову логістику в систему управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал» слід провести низку заходів, що дозволять оцінити стан системи управління персоналом в окремій логістичній системі та дозволять сформулювати напрямки з їх удосконаленню.

Впродовж багатьох років поспіль міжнародні організації та їх інституції (міжнародна організація праці – МОП, організація економічного співробітництва і розвитку – ОЕСР, європейський центр розвитку професійної освіти і навчання – ЄЦРПОН та ін.) проводять аналітично-дослідницькі роботи у сфері професійного розвитку персоналу.

Залежність від збільшення темпів економічного зростання і підвищення якості ринку праці змушує звернути увагу на систему безперервного навчання персоналу.

Вагоме місце у розвитку концептуальних засад професійного навчання і розвитку персоналу в країнах Європейського Союзу посідає концепція навчання впродовж життя, яка формується як відображення зростаючого усвідомлення важливості знань і поступового підвищення їх ролі та освіченості для успішного розвитку суспільства.

Особливою інноваційною сутттю концепції професійного навчання і розвитку персоналу є поєднання двох логік:

логіки освіти (розвиток здібностей громадян):

логіки промисловості (оптимальне використання людських ресурсів).

Європейська стратегія зайнятості (european employment strategy) визначила керівні принципи політики розвитку навчання протягом життя:

збільшення роботодавцями інвестицій у трудові ресурси;

забезпечення безперервного навчання працівників.

Меморандум безперервної освіти Європейського Союзу (a memorandum of lifelong learning) регламентує ключові принципи безперервного навчання і його основні види:

формальне навчання (передбачає видачу офіційних документів про освіту);

неформальне навчання (не передбачає видачу офіційних документів про освіту);

інформальне навчання (самоосвіта) як альтернатива форма формального професійного навчання.

Метою Меморандуму є донесення до громадянського суспільства тези про те, що безперервна освіта повинна стати головною політичною програмою країни, яка забезпечить соціальну єдність і зайнятість.

Визначення безперервної освіти передбачає:

отримання ступенів і дипломів у вільний час;

професійні курси, метою яких є підвищення кваліфікації персоналу;

освіта для дорослих;

друга освіта ін.

Вцілому неформальну освіту варто розглядати як пізнавальну діяльність, яка спрямовується на підвищення освітнього рівня через здобуття (оновлення, удосконалення) знань, умінь, навичок, необхідних для всебічного особистісного розвитку особи, розвитку її талантів і здібностей та успішної самореалізації.

Фахівці виокремлюють різні види і форми неформальної освіти:

навчання в гуртках (центрах освіти) для дорослих;

народні вищі школи;

навчальні асоціації;

корпоративні університети;  
 участь у спеціалізованих конференціях, семінарах і презентаціях,  
 різноманітних тренінгах;  
 заходи зразку «workshop»;  
 тематичні майстер-класи;  
 медіа-проекти;  
 кейс-студії;  
 студії управлінської практики;  
 тематичні дискусії з відео модулями;  
 сучасні соціальні мережі.

Особливе значення у неформальній освіті відіграють інтерактивні форми і методи навчання, а саме:

електронне (дистанційне) навчання;  
 методи критичного мислення.

Для працівників КП ПОР «Полтававодоканал» можна застосовувати різні форми безперервної професійної освіти, наприклад, курсову форму навчання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Охоплення персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» безперервним професійним навчанням, %

Форми навчання	Всього працівників	Працівників				Послуги (G – S)
		10-49	50-249	250-499	500+	
Будь-які форми навчання	83	81	94	97	99	84
Курсова форма навчання	64	61	77	85	89	66
Інші форми навчання	78	75	89	95	99	79
Посидання курсової та інших форм навчання	59	56	73	82	89	61
Навчання відсутнє	17	19	6	3	1	16

Принципи безперервної освіти для працівників  
КП ПОР «Полтававодоканал» наведено в таб. 3.2

Таблиця 3.2 – Принципи безперервної освіти для працівників  
КП ПОР «Полтававодоканал»

Принципи	Мета
Нові базові знання і навички для всіх	Гарантувати загальний неперервний доступ до освіти для отримання й поновлення навичок, необхідних для включення людини в інформаційне суспільство. Підсумкові документи Лісабонського саміту відносять до таких навичок комп'ютерну грамотність, іноземні мови, технологічну культуру, підприємництво та соціальні навички;
Збільшення інвестицій в людські ресурси	значно збільшити інвестиції в людські ресурси для підняття пріоритету найважливішого надбання Європи – її людей. В останніх документах ЄС пропонується підвищувати капіталовкладення в людські ресурси, діючи на основі соціального партнерства і поширюючи досвід передових компаній;
Інноваційні методики викладання й навчання	розробити нові методології навчання для системи безперервної освіти протягом життя. З розвитком інформаційного суспільства освітні технології стають усе більше орієнтованими на користувача. Методи навчання як у формальній, так і в неформальній системі освіти повинні особистісної мотивації, критичного мислення й уміння навчатись;
Нова система оцінки отриманої освіти	докорінно змінити підходи до розуміння і визнання навчальної діяльності та її результатів, особливо у сфері неформальної та інформальної освіти. Визнання такої освіти допоможе підвищити мотивацію до безперервної освіти. Актуалізується потреба у розробці якісної системи «Акредитації попередньої і неформальної освіти» (Accreditation of Prior and Experiential Learning – APEL);
Розвиток наставництва й консультування	забезпечити кожному протягом усього життя вільний доступ до інформації про освітні можливості та до необхідних консультацій і рекомендацій. Потрібно створити постійну консультаційну службу, яка надаватиме рекомендації у сфері освітнього, професійного та особистісного розвитку і буде орієнтована на інтереси та потреби активного користувача;
Наближення освіти до місця проживання	наблизити освітні можливості до місця проживання споживачів за допомогою мережі навчальних та консультаційних пунктів і використання інформаційних технологій. Маючи свободу пересування, люди не повинні залишати своє рідне місто чи село для отримання якісної освіти.

Запропоновані форми безперервної професійної освіти для працівників КП ПОР «Полтававодоканал» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Запропоновані форми безперервної професійної освіти для працівників КП ПОР «Полтававодоканал», %

Форми навчання	Всього працівників	Працівників				Послуги (G – S)
		10-49	50-249	250-499	500+	
Навчання на робочому місці	62	59	75	82	92	61
Робоча ротація, обмін, відрядження або навчальні візити	18	15	23	43	58	17
Участь у циклах навчання та якості	18	15	25	34	43	19
Самостійне навчання (наприклад, самостійне електронне навчання)	30	28	37	55	68	34
Відвідування конференцій, семінарів, ярмарок професій, лекцій тощо	51	47	64	76	83	55
Різноманітні форми	78	75	89	95	99	79
Жодна із названих форм	22	25	11	5	1	21

Відносно новими формами безперервного професійного навчання на робочому місці є:

модель ротації, коли робоче місце (посаду) працівника, відсутнього з причини навчання, займає безробітний;

програми обміну працівниками з іншими підприємствами для отримання досвіду роботи в умовах іншої корпоративної культури.

Новими можливостями є мультимедійні технології, включаючи відкрите і дистанційне навчання. Найскладнішими моментами у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку персоналу, можна управляти їх компетентністю підвищувати ефективність роботи КП ПОР «Полтававодоканал» в цілому (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Сучасні методи розвитку персоналу  
КП ПОР «Полтававодоканал»

Методи	Можливості використання
Тренінг	мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб;
Кейс Стаді	інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення;
Коучинг	нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці;
E-learning	масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в передаванні знань великій кількості людей;
Самонавчання	проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Важлива роль щодо питання управління талантами і лідерством КП ПОР «Полтававодоканал» відведена:

менторству (з англ. mentoring – наставництво);

коучингу (з англ. coaching – тренування);

корпоративному університету (система внутрішнього навчання).

Для вітчизняних підприємств вважається найбільш прийнятною є система електронного навчання E-learning (скорочення від англ. Electronic Learning). Тобто дистанційне навчання (навчання із застосуванням комп'ютерів), мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій.

Проте на Заході в чистому вигляді E-learning визнаний неефективним і давно вже не використовується. У США поширений різновид наставництва – Buddying (від англ. buddy – друг, приятель), зокрема надання один одному

об'єктивного й чесного зворотного зв'язку і підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок. Отже, насамперед, Buddying – це підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однієї особи іншою для того, щоб були досягнуті її результати і мета.

Різновидом ротації персоналу є метод Secondment, згідно якого працівника «відряджають» на інше місце роботи на певний проміжок часу, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Такий процес може бути як:

внутрішній (коли співробітників «відряджають» усередині КП ПОР «Полтававодоканал» (в інший департамент, відділ або підрозділ);

зовнішній (коли працівників відправляють на роботу в інше підприємство, причому, можна, й іншої галузі).

Оскільки КП ПОР «Полтававодоканал» має плоску структуру, тобто існують певні обмежені можливості просування працівників і, як наслідок, розвиток у них додаткових навичок, тому можна використовувати вищевказаний метод Secondment.

Наступний найбільш простим в реалізації і невитратних методів розвитку персоналу вважається метод Shadowing, який можна пояснити так, коли до працівника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Наприклад, це може бути випускник ЗВО, який хоче працювати в КП ПОР «Полтававодоканал», або працівник, який вже пропрацював певний період часу і хоче змінити відділ або зайняти цікаву йому посаду. Отже, роботодавець робить його «тінню» на кілька днів для того, щоб зрозуміти, чи збережеться мотивація цього працівника чи ні.

Таким чином, збільшення інвестицій у розвиток трудових ресурсів КП ПОР «Полтававодоканал» означає переосмислення самого поняття «інвестиції» і віднесення їх до групи капітальних інвестицій підприємства, що передбачає активну участь у реалізації програм професійної освіти, попит на які характеризується стійкою динамікою.

### 3.2 Заходи, спрямовані на розвиток логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал» за допомогою цифрової компетентності

Дедалі частіше в різних сферах життя з'являються передові цифрові технології, а тому важливо, щоб всі соціальні групи були готові до їх ефективного використання як у професійному, так і приватному житті. Адже, у сучасних умовах спостерігається швидкий темп розвитку інформаційних технологій, зокрема постійно з'являються різні пристрої, зростає кількість користувачів Internet. На часі ключовими технологіями, які впливають на людський розвиток, є:

- робототехніка;
- штучний інтелект;
- Internet речей;
- хмарні обчислення;
- Big data;
- тривимірний друк;
- цифрові платіжні системи;
- функціонально-сумісні технологічні системи і платформи.

В сучасних умовах цифрова компетентність базується на знаннях і навичках у сфері цифрових технологій. Працівники КП ПОР «Полтававодоканал» повинні критично підходити до достовірності, надійності та впливу інформації та даних, що є доступними цифровими засобами й усвідомлювати юридичні та етичні принципи, пов'язані з використанням цифрових технологій. Отже, цифрова компетентність включає в себе:

- впевнене, критичне і відповідальне використання цифрових технологій для навчання і роботи;
- інформаційну грамотність і грамотність даних;
- комунікацію і співпрацю;
- створення цифрового контенту (включаючи програмування);

безпеку (включаючи цифрове благополуччя та компетентності, пов'язані з кібербезпекою);

розв'язання поставлених питань.

Працівники КП ПОР «Полтававодоканал» повинні:

розуміти, як цифрові технології можуть підтримати комунікацію, творчість та інноваційність;

усвідомлювати їх можливості, обмеження, наслідки та ризики;

розуміти загальні принципи, механізми і логіку, що лежить в основі цифрових технологій, які розвиваються;

знати основи функціонування і використання різних пристроїв, програм і мереж.

Працівники КП ПОР «Полтававодоканал» повинні вміти використовувати цифрові технології для підтримки активного громадянства та соціальної інтеграції, співпраці з іншими, творчості для досягнення особистих, соціальних або комерційних цілей. Навички включають вміння:

використовувати;

фільтрувати;

оцінювати;

створювати;

програмувати;

поширювати цифровий контент.

Працівники КП ПОР «Полтававодоканал» повинні вміти:

керувати і захищати інформацію, вміст, дані і цифрові ідентичності;

визнавати і ефективно працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом і роботами.

Робота з цифровими технологіями і вмістом вимагає:

рефлексивного і критичного, одночасно допитливого, відкритого та перспективного ставлення до їх розвитку;

етичного, безпечного і відповідального підходу до використання таких інструментів.

Існує п'ять основних груп ключових компетенцій, якими має володіти працівники КП ПОР «Полтававодоканал»:

політичні та соціальні компетенції;

компетенції мультикультурності (здатності комунікувати з різними культурами і релігіями);

компетенції комунікабельності;

цифрові компетенції (пов'язані з виникненням інформаційного суспільства);

компетенції, спрямовані на особистісний та професійний саморозвиток упродовж життя.

Необхідність опанування цифровими знаннями працівники КП ПОР «Полтававодоканал» обумовлена певними чинниками:

зростаючий рівень глобалізації;

збільшення тривалості життя;

автоматизація робочих місць;

цифровізація;

поширення засобів комунікації і засобів масової інформації з використанням ІКТ;

трансформація робочих місць під впливом нових технологій.

Недостатня координація системи інформаційного забезпечення процесу управління КП ПОР «Полтававодоканал» призводить до збільшення рівня витрат і очевидного зниження прибутковості. Адже, саме рівень прибутковості, а не локальні досягнення окремих відділів і служб є узагальнюючим показником діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» в цілому.

Причинами цього є недоліки існуючого організаційно-управлінського механізму КП ПОР «Полтававодоканал».

Уже сформована модель інформаційної системи на рівні надання послуг КП ПОР «Полтававодоканал», дозволяє застосувати реальну систему організації інформаційного потоку, а при використанні інформаційних технологій – забезпечити певне виробництво інформації відповідно до потреб

підприємства для здійснення ефективного управління всіма своїми ресурсами.

З технічної точки зору основним моментом у процесі покращення інформаційного забезпечення процесу управління КП ПОР «Полтававодоканал» є створення ефективної інформаційної системи.

Для створення саме ефективної інформаційної системи КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно:

створити глобальну телекомунікаційну інфраструктуру КП ПОР «Полтававодоканал», тобто не лише налагодити зв'язок між усіма географічно віддаленими його підрозділами, а й організувати зв'язок з головними постачальниками та споживачами;

чітко визначити термінологію в КП ПОР «Полтававодоканал»;

впровадити ефективні системи управління даними;

запровадити сучасну матеріальну частину інформаційних систем, що буде відповідати діяльності КП ПОР «Полтававодоканал» та його стратегічним планам подальшого розвитку;

застосовувати сучасні пакети програмного забезпечення.

Звичайно, що під час впровадження інформаційних систем управління перед КП ПОР «Полтававодоканал» можуть стати певні перешкоди, зокрема такі як:

супротив працівників;

відсутність стратегічної мети діяльності КП ПОР «Полтававодоканал»;

необхідність часткової або повної реорганізації структури КП ПОР «Полтававодоканал»;

необхідність зміни технології діяльності в різних аспектах;

тимчасове збільшення навантаження на працівників під час впровадження системи;

відсутність лідера і кваліфікованої команди для її впровадження.

Однак, по великому рахунку, всі ці перешкоди при бажанні можна легко подолати. Варто підкреслити, що інформаційні технології на сучасному етапі,

дозволяють використовувати певні засади в управлінні на базі інформаційних систем управління. Даний процес є складним і дорогим, проте практичний досвід свідчить про високу окупність витрат, що спрямовуються на інформатизацію управління КП ПОР «Полтававодоканал».

Таким чином, успішному функціонуванню виробництва в цілому сприяє наявність такої системи інформації, яка б дозволила пов'язати всю діяльність (надання послуг, включаючи транспорт і складське господарство) і можливість управляти нею виходячи із принципу системності.

Варто наголосити, що процес надання послуг взаємодіє із системою логістики за двома напрямками:

1) регулярне поповнення запасів ремонтного обладнання і, що особливо важливо, задоволення спонтанних потреб, незалежно від того, чи є ця послуга стандартною, модифікованою чи спеціальною;

2) ремонт залежить від системи матеріально-технічного забезпечення у певній їх кількості та відповідної якості. Формуючи інформацію у розрізі фізичних потоків на незалежні періоди транспортування і складування, можна отримати інформацію про стан потоку в реальному часі.

Одним із чинників підвищення ефективності надання послуг у цьому плані можуть бути стратегії, засновані на часі, серед яких існують:

системи швидкого реагування;

стратегії неперервного і дискретного (профільного) поповнення запасів.

Отже, використання інформаційних технологій за умови дотримання принципів управління у сфері надання послуг КП ПОР «Полтававодоканал» стає важливим чинником, що визначає успіх щодо підвищення якості. Основними обмеженнями в реалізації принципів управління якістю, вважаються недостатнє забезпечення інформаційними технологіями для її оцінки і підвищення.

При цьому, системи інформаційного забезпечення процесу управління на КП ПОР «Полтававодоканал» повинні відповідати таким вимогам:

інтегроване використання джерел маркетингової, виробничої і фінансової інформації на основі концепції управління знаннями;

гнучке формулювання інформаційних потреб для аналізу і прогнозування за етапами процесів господарювання безпосередньо особами, які приймають рішення;

автоматизоване здобування знань про закономірності в розвитку ситуацій для прийняття своєчасних рішень;

охоплення більш широкого кола осіб, які приймають участь у підготовці і прийнятті управлінських рішень.

В свою чергу, логістична система КП ПОР «Полтававодоканал» забезпечить необхідні послуги за максимально можливого зменшення асоційованих витрат, що виникають при виконанні логістичних операцій.

Отже, можна з впевненістю стверджувати, що інформаційна політика на КП ПОР «Полтававодоканал» повинна будуватися з врахуванням двох основних факторів:

необхідного рівня сервісу;

оптимальної величини витрат, що необхідні для його досягнення.

Проте дана мета зводиться до встановлення балансу між вказаними факторами, що в свою чергу вигідно як споживачу, так і менеджменту КП ПОР «Полтававодоканал».

У результаті, виникає необхідність оцінки ефективності інформаційної системи КП ПОР «Полтававодоканал». Ефективність даної системи КП ПОР «Полтававодоканал» визначає показник (або система показників), що характеризує рівень якості її функціонування за заданого рівня загальних витрат.

Основним критерієм в КП ПОР «Полтававодоканал» є мінімізація витрат щодо інформаційного забезпечення, а також рівень задоволення споживачів, якість надання послуг, ефективність використання часу, активів, трудових і фінансових ресурсів.

Стратегічні дослідження дозволяють розробити стратегію і тактику підвищення прибутковості КП ПОР «Полтававодоканал». Взагалі управління матеріальними потоками КП ПОР «Полтававодоканал» не буде ефективним без урахування фінансових умов забезпечення руху матеріальних ресурсів. Механізм створення цих умов включає такі елементи, як інструментарій руху фінансових ресурсів, нормативно-правове забезпечення, фінансова інфраструктура.

Таким чином, розглянуті напрямки удосконалення інформаційного забезпечення процесу управління є цілком реалістичними, що визначає необхідність реалізації запропонованих заходів і перебудови усєї системи управління КП ПОР «Полтававодоканал» на основі розглянутих підходів.

Проведене дослідження дозволило виділити такі проблеми щодо вдосконалення процесу формування системи інформаційного забезпечення процесу управління КП ПОР «Полтававодоканал»:

недоліки існуючого організаційно-управлінського механізму КП ПОР «Полтававодоканал»;

стандартна інформаційна система, що орієнтована тільки на бухгалтерський облік (не дає потрібної інформації для оперативного контролю витрат за надані послуги та їх постачання);

функціонування інформаційної системи розглядається крізь призму досягнення КП ПОР «Полтававодоканал» стратегічних цілей і оптимізації її основних оперативних процесів, що визначає рівень прибутковості.

Запропоновано для КП ПОР «Полтававодоканал» створення ефективної інтегрованої системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків і контролю за ними, що забезпечувало б високу якість постачання продукції. З цим завданням тісно пов'язані такі, як впровадження сучасних систем підтримки прийняття рішень, дотримання принципу збалансованості рівня логістичного сервісу та величини витрат і вдосконалення існуючого організаційно управлінського механізму.

Пропонуємо застосувати метод Balanced Scorecard (BSC) для проведення комплексного аналізу логістичної системи КП ПОР «Полтававодоканал». Даний метод дозволить оцінити ступінь досягнення цілей, ефективність інформаційних потоків і роботи всіх підрозділів КП ПОР «Полтававодоканал», а також кожного працівника за допомогою ключових показників ефективності КП ПОР «Полтававодоканал».

Застосування запропонованого методу у сфері інформаційного забезпечення КП ПОР «Полтававодоканал» має охоплювати чотири основні аспекти, а саме:

- оцінку інформаційної діяльності акціонерами і керівництвом КП ПОР «Полтававодоканал»;

- рівень реалізації стратегії КП ПОР «Полтававодоканал»;

- оцінку процесу управління КП ПОР «Полтававодоканал» працівниками та споживачами;

- шляхи оптимізації інформаційного забезпечення процесу управління на КП ПОР «Полтававодоканал» в сучасних умовах господарювання шляхом впровадження інновацій та підвищення кваліфікації працівників.

У процесі розробки і впровадження системи Balanced Scorecard повинна приймати участь проектна команда, яка включає спеціалістів, начальників підрозділів та консультантів КП ПОР «Полтававодоканал».

Система Balanced Scorecard включає дві групи показників:

- показники для оцінки взаємодії із зовнішніми суб'єктами ринку;

- показники для оцінки внутрішньої роботи КП ПОР «Полтававодоканал».

Показники даних напрямів оцінки детально представлені рис. 3.3.

Результатом роботи проектної команди має бути створення оптимального набору ключових показників для КП ПОР «Полтававодоканал». У подальшому команда повинна займатись уточненням та удосконаленням системи BSC і визначати, в якій послідовності вона буде впроваджуватися. Необхідно також розробити план для ознайомлення з інформацією про функціонування нової

стратегії, а також забезпечити всебічну мотивацію працівників, з метою попередження ефекту протистояння змінам на КП ПОР «Полтававодоканал».



Рисунок 3.2 – Запропонована комплексна оцінка інформаційної системи управління КП ПОР «Полтававодоканал» за методом Balanced Scorecard

У процесі роботи може з'явитися потреба детально опрацювати стратегічний план КП ПОР «Полтававодоканал», щоб точно визначити показники, необхідні для аналізу ефективності інформаційного забезпечення процесу управління.

Відтак, кінцевою метою комплексного аналізу логістичної системи КП ПОР «Полтававодоканал» є виявлення резервів та пошук шляхів удосконалення інформаційної системи, серед яких головними напрямками є:

створення раціонального алгоритму взаємодії між усіма працівниками та керівництвом з метою якісного обслуговування клієнтів за принципом «підвищення якості послуг – зменшення витрат»;

оптимізація потоків матеріальних ресурсів;

забезпечення відповідності між стратегією, тактикою та оперативними цілями стратегії КП ПОР «Полтававодоканал».

Таким чином, КП ПОР «Полтававодоканал» зможе досягти стратегічних переваг в сфері інформаційного забезпечення процесу управління та значно підвищити свою конкурентоспроможність шляхом узгодження планування та контролю власного потенціалу.

У ході дослідження було також виявлено, що впровадження BSC логістики дозволить стабілізувати прибутковість, забезпечить авторитет серед споживачів, забезпечить високу потужність виробництва всіх ланок логістичної системи і налагодить потоки логістичних бізнес-процесів, а також допоможе досягти гнучкого реагування ланцюга поставок на зовнішні та внутрішні фактори, пов'язані з реалізацією продукції КП ПОР «Полтававодоканал».

Фінансові показники можуть показати, які недоліки існують у КП ПОР «Полтававодоканал». Актуальним питання постає обрання нової корпоративної інформаційної системи, які доступні на вітчизняному ринку, серед яких: R/3 від компанії SAP AG, Oracle Express від Oracle, Baan VI від Baan, SAS System від SAS Institute, Scala від Scala Business Solutions,, «Флагман» від «ІНФОСОФТ», «Алеф» від «Alaf Consulting and Soft».

Проте використання даних систем стримується певними факторами. По-перше, впровадження на підприємстві повномасштабного програмного комплексу класу ERP – місткий, тривалий та надто дорогий процес як з точки зору його придбання, так і сервісного обслуговування. Аналогічні українські варіанти ІС, на жаль, на високому технологічному рівні ще не існують. По-друге, обмеженість підтримки інструментарію контролінгу сучасними корпоративними інформаційними системами (КІС).

Корпоративна інформаційна система – це інформаційна система, яка підтримує автоматизацію функцій управління на підприємстві і постачає інформацію для прийняття управлінських рішень. У ній реалізована управлінська ідеологія, яка об'єднує бізнес-стратегію КП ПОР «Полтававодоканал» і прогресивні інформаційні технології.

КІС надає користувачам можливість вирішення таких глобальних задач:  
зробити прозорим для керівництва КП ПОР «Полтававодоканал» використання вкладених у бізнес коштів;

надати повну інформацію для економічної доцільності стратегічного планування;

професійно керувати витратами, наочно і своєчасно показувати, за рахунок чого можна мінімізувати витрати;

реалізувати оперативне управління КП ПОР «Полтававодоканал» згідно з вибраними ключовими показниками (собівартість наданих послуг, структура витрат, рівень прибутковості тощо);

забезпечити гарантовану прибутковість КП ПОР «Полтававодоканал» за рахунок оптимізації і прискорення ряду процесів (строків виконання нових замовлень, перерозподілу ресурсів і т. д.);

Повноцінна КІС повинна забезпечити інформаційну прозорість КП ПОР «Полтававодоканал», формувати єдиний інформаційний простір, який об'єднує інформаційні потоки, що йдуть від виробництва до нього, з даними фінансово-господарських служб і видавати необхідні повідомлення для всіх рівнів управління КП ПОР «Полтававодоканал».

Інша безумовна перевага – це витрати на створення, підтримку та експлуатацію власної інформаційної системи, які суттєво нижчі за можливі альтернативні рішення. Інформація, яку подає інформаційна система, повинна відповідати таким вимогам: достовірність, повнота, релевантність (суттєвість), корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання), зрозумілість, своєчасність, регулярність.

Таким вимогам повинна відповідати будь-яка інформація, у тому числі інформація традиційного бухгалтерського (фінансового) обліку. Однак значущість різних вимог може бути різною, якщо для бухгалтерського (фінансового) обліку головне – це достовірність інформації, то в системі контролінгу – релевантність інформації (наскільки вона суттєва для управлінського рішення, яке приймається).

Моніторингові контрольні моменти існують як система повсякденної діяльності адміністрації КП ПОР «Полтававодоканал» та є не стільки частиною попереднього й поточного контролю, як частиною заключного контролю, тобто контролю після здійснення фактів господарської діяльності, спрямованої на виявлення різних невідповідностей. Внутрішньоаудиторська оцінка системи моніторингових контрольних моментів дає непрямі докази того, що система внутрішнього контролю в цілому, а також засоби контролю зокрема забезпечують покладені на них функції.

Таким чином, впровадження корпоративної інформаційної системи в практичну діяльність досліджуваного КП ПОР «Полтававодоканал» дозволить забезпечити необхідний рівень прибутковості не за рахунок підвищення ціни на випущену продукцію, а завдяки підвищенню ефективності використання всіх ресурсів і оптимізації витрат.

### Висновки до розділу 3

Розроблення шляхів підвищення ефективності логістичного управління персоналом КП ПОР «Полтававодоканал» в умовах діджиталізації дозволяє зробити такі висновки.

1. Для впровадження кадрової логістики на КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно провести низку заходів, котрі дозволять оцінити стан системи управління персоналом в окремій логістичній системі. Для КП ПОР «Полтававодоканал» запропоновано заходи, які слід розподілити на три блока: блок 1: загальна оцінка кадрових ресурсів; блок 2:

аналіз діяльності та основних функцій структурних підрозділів; блок 3: оцінка виконання ключових функцій з управління персоналом.

2. Запропоновано для КП ПОР «Полтававодоканал» створення ефективної інтегрованої інформаційної системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків і контролю за ними, що забезпечувало б високу якість виробництва та збуту продукції. У процесі розробки і впровадження системи по типу Balanced Scorecard повинна приймати участь проектна команда, яка включає спеціалістів, начальників підрозділів та консультантів КП ПОР «Полтававодоканал». Система Balanced Scorecard включає дві групи показників для оцінки: 1) взаємодії із зовнішніми суб'єктами ринку; 2) внутрішньої роботи КП ПОР «Полтававодоканал».

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного нами дослідження на тему «Логістичне управління персоналом підприємства в умовах діджиталізації» було зроблено такі висновки:

1. Використання концепції логістики включає об'єднані зусилля працівників підприємства і структурних підрозділів щодо оптимізації управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, а також трудовими ресурсами. Управління кадровою логістикою підприємства має 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 трудові ресурси і їх розвиток на основі логістичного підходу стають одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності підприємств. Такий підхід до управління пропонує нові можливості для оптимізації діяльності та підвищення ефективності результатів.

2. Застосування принципів логістичного підходу до управління персоналом дозволить поліпшити навчання і розгортання персоналу, оскільки основні концепції і концепції логістики відповідають складним і важливим трудовим ресурсів підприємства. 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 ін.

3. На відміну від вітчизняних підприємств, зарубіжні компанії вже понад 20 років користуються переваги кадрової логістики, оскільки успіх бізнес-структур в сучасних умовах, що характеризуються швидкими змінами, в значній мірі залежить від гнучкості виробництва. Основною метою технологій управління персоналом підприємства вважається оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з трудовими

ресурсами, що досягається через пошук і застосування більш ефективних методів управління. 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).

4. КП ПОР «Полтававодоканал» є підприємством із багаторічним досвідом роботи в Україні. Сьогодні цей суб'єкт господарювання має чітко сформовану систему управління, яка складається з об'єкта і суб'єкта управління. Організаційна структура управління КП ПОР «Полтававодоканал» є лінійно-функціональною. У 2020 р. на підприємстві спостерігається зменшення чисельності персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників. Коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до збільшення в динаміці, що свідчить про наявність певних проблем в роботі з персоналом.

5. Фінансовий стан даного суб'єкта господарювання є цілком задовільним, але вважається нерентабельним. Серед основних проблем, які було виявлено в ході проведення даного дослідження, можна виділити наступні: протягом останніх трьох років постійно зменшуються показники ефективності використання основних засобів з 0,79 (2018 р.) до 0,743 (2020 р.); значними темпами зменшується рівень рентабельності сукупного і власного капіталів, а рентабельність послуг взагалі дорівнює нулю.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 р. склав 307222 тис. грн., що більше проти 2019 р. на 3306 тис. грн. чи на 1,09 п.п. і – проти 2018 р. на 52561 тис. грн. чи на 20,64 п.п. Операційні витрати склали 333045 тис. грн., що менше проти 2019 р. на 10261 тис. грн. чи на 2,99 п.п. і – проти 2018 р. на 7383 тис. грн. чи на 2,17 п.п. Фонд оплати праці усіх працівників у 2020 р. склав 122774 тис. грн., що більше проти 2019 р. на 8350 тис. грн. чи на 7,30 п.п. і, відповідно, проти 2018 р. 36976 тис. грн. чи на 43,1 п.п. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 р. склала 9828,21 грн., що більше проти 2019 р. на 1096,22 чи на 12,55 п.п. і, відповідно,

проти 2018 р. на 2763,16 грн. чи на 39,11 п.п.

6 За останні досліджувані 2018 – 2020 роки відбулось зменшення загальної кількості персоналу, що обумовлено не тільки внутрішньою політикою КП ПОР «Полтававодоканал», а вцілому економічною ситуацією в країні. Найбільшу частину персоналу КП ПОР «Полтававодоканал» складають чоловіки, а саме у 2020 році працювало: 829 чоловіків, що на 14 осіб більше проти 2018 року, і на 61 особу менше проти 2019 року; 212 жінок, що більше на 15 осіб проти 2018 року і на 10 осіб проти 2019 року. В 2020 році спостерігається суттєве зростання фонду заробітної плати з рахунок суми і її питомої ваги порівнянню з 2018 роком. Так, у 2020 році фонд заробітної плати КП ПОР «Полтававодоканал» склав 122774 тис. грн., що на 122774 тис. грн., більше порівняно з 2018 роком та на 36976 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

7. Для впровадження кадрової логістики на КП ПОР «Полтававодоканал» необхідно провести низку заходів, котрі дозволять оцінити стан системи управління персоналом в окремій логістичній системі. Для КП ПОР «Полтававодоканал» запропоновано заходи, які слід розподілити на три блока: блок 1: загальна оцінка кадрових ресурсів; блок 2: аналіз діяльності та основних функцій структурних підрозділів; блок 3: оцінка виконання ключових функції з управління персоналом.

8. Запропоновано для КП ПОР «Полтававодоканал» створення ефективної інтегрованої інформаційної системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків і контролю за ними, що забезпечувало б високу якість виробництва та збуту продукції. У процесі розробки і впровадження системи по типу Balanced Scorecard повинна приймати участь проектна команда, яка включає спеціалістів, начальників підрозділів та консультантів КП ПОР «Полтававодоканал». Система Balanced Scorecard включає дві групи показників для оцінки: 1) взаємодії із зовнішніми суб'єктами ринку; 2) внутрішньої роботи КП ПОР «Полтававодоканал».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України / Верховна Рада України. Офіц. Вид. К.: Вікар, 1997. 64 с.
2. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <http://gska2.rada.gov.ua/pl>.
3. Кодекс законів про працю від 10 грудня 1971 № 50. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Про оплату праці / Закон України від 24.03. 1995 р. №108/95 // Відомості Верховної Ради України. 01/01/1999. № 40. К.: Парламентське видавництво. 821 с.
5. Про охорону праці / Закон України від 14.10.92 р. URL: [http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc62](http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc62).
6. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1 (31). С. 97 – 106.
7. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
8. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с.
9. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з менеджменту. Київ, 2016. 480 с.
10. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
11. Баніт О.В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС- Центр, 2018. 414 с.

12.Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4 (28). С. 47 – 55.

13.Бондаренко Л.М. Сутність та роль ресурсного потенціалу в соціально-економічному розвитку регіону. *Регіональна бізнес–економіка та управління*. 2014. № 11. С. 119 – 126.

14.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.

15. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33 – 39.

16. Бурдяк О.М. Клієнтоорієнтована логістика в інтернет-торгівлі. *Маркетинг*. Вип. I-II (69 – 70), 2018. С. 222 – 228.

17. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор’єва М.І. Економіка праці й соціально-економічні відносини: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 440 с.

18.Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці випуск. 2017. № 1(57). С. 59 – 64.

19.Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72 – 79.

20.Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39 – 43.

21. Власенко Т.А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 339 – 344.
22. Воркут Т.А. Стратегічне управління проектами логістичного аутсорсингу: монографія / Т.А. Воркут, Ю.В. Лушай, В.С. Харута, А.М. Чечет. Київ: Міленіум, 2021. 156 с.
23. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
24. Гармаш С.В. Обґрунтування необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 65 (1107). С. 165 – 170.
25. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3 – 4. С. 45 – 50.
26. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8. Ч.1. С. 45 – 48.
27. Гринько О.В., Бунецька А.А. Логістичний підхід в управлінні персоналом вітчизняних підприємств. *Економіка і регіон*. 2017. Вип. 2 (63). С. 74 – 79.
28. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 37 – 41.
29. Дем'яненко С.І. Менеджмент підприємств: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2011. 347 с.
30. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

31. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників / [Вітвіцький В.В., Демчан І.М., Жоган З.С. та ін.]. Краматорськ, 2005. 256 с.
32. Доровської О.Ф., Тарасова Т.І. Планування соціальної роботи на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 162 – 164.
33. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимішин та ін.; за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534 – 549.
34. Економіка підприємництва: підручник / за ред. Л.В. Фролової. Одеса: Бондаренко М.О., 2020. 708 с.
35. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф.Покропивного. [вид. 3-е, перероб. та доп.]. К.: КМЕУ, 2012. 528 с.
36. Економічна енциклопедія: У трьох томах / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К: Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
37. Жалдак Г.П. Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали I міжнародної науково–практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208 – 209.
38. Живко З.Б. Логістика: навч. посіб. Львів: ЛьВДУВС, 2015. 191 с.
39. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 334 – 337.
40. Кендюхов О.В. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів. *Економіка України*. 2012. №3. С.49 – 56.
41. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2016. № 3. С. 143 – 147.
42. Ключові компетентності для навчання впродовж життя. Цифрова компетентність. *Дистанційне та змішане навчання інформатики*. 2018 URL: <http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html>.
43. Ключові компетентності для навчання протягом життя. Освіта на основі життєвих навичок. *Адвокаційний модуль для керівних кадрів*. URL:

<http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>.

44.Козак Л.С., Левіщенко О.С. Сутність і методи логістичного консалтингу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал. Серія: «Економічні науки»*. 2014. Вип. 14. Ч. 2. С. 78 – 84.

45.Костирко А.Г., Живченко К.В., Фурдуй, К.О. Кадрове забезпечення логістичної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020/162. С. 84 – 87.

46.Криворучко О.М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 5 – 12.

47.Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. для ВНЗ. Нац. унт. «Львівська політехніка». Л.: ІнтелектЗахід, 2014. 414 с.

48. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2009. 296 с.

49. Крюкова І.О. Ресурсний потенціал підприємств та комплекс заходів з його відтворення і раціонального використання. *Вісник ХНАУ*. 2012. № 3. С. 94 – 99.

50. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підруч. К.: Академвидав, 2012. 414 с.

51.Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. К.: НАДУ, 2019. 28 с.

52.Кукса В., Полях К. Управління персоналом: новітні тенденції та загрози. 2020. №1 (37) С. 91 – 101.

53.Леонтєва І.О. Кадрова логістика в системі управління воднотранспортним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20(1). С. 111 – 114.

54.Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448 – 456.

55.Лисиціна І. Ю. Застосування системи Performance Management для оцінки персоналу організації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 5. С. 91 – 98.

56.Македонський А.В., Петренко О.Я. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу в підприємстві. *Вісник ХНАУ*. 2012. № 2. С. 111 – 115.

57. Марченко В.М. Логістика: підручник / В.М. Марченко, В.В. Шутюк; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 314 с.

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

59.Менеджмент і маркетинг: навч. посіб. / [Л.М. Бойко, В.В. Писаренко та ін.]. Полтава: ФОП Говоров С.В., 2007. 344 с.

60. Механізми забезпечення інноваційного розвитку підприємництва в умовах глобалізаційних викликів / за ред. Л. В. Фролової, С.О. Єрмак. Одеса, ФОП Бондаренко М.О., 2020. 310с.

61.Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар’єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6884>.

62.Мішина С.В., Мішин О.Ю. Науково-теоретичні засади впровадження кадрової логістики у сфері соціальної роботи. *Мукачівський державний університет*. 2017. Вип. 12 / 2017. С. 492 – 499.

63.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. К.: Знання, 2012. 345 с.

64.Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166 – 170.

65.Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ: КНЕУ, 2018.

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

67. Сидоренко В., Таран А., Небрат О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 189 – 190.

68. Сидоренко В.В. Логістичне управління персоналом підприємства / Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету, 25 квітня – 21 травня 2022 р. Т. 1. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 406 – 407.

69. Сумець О.М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навч. посіб. / О.М. Сумець, О.Б. Білоцерківський, І.Л. Голофаєва; за ред. О.М. Сумця. Х.: Міськдрук, 2010. 211 с.

70. Тельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Тельмашенко. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 20 с.

71. Управління інтелектуальним потенціалом торговельних підприємств: монографія / Л.В. Фролова, Т.І. Носова. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О. 2016. 212 с.

72. Управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки [моногр.] / Л.В. Фролова, О.В. Роженко. Видавець: ФОП Черкаський Д.О., Кривий Ріг: 2018. 210 с.

73. Фролова Л.В. Мельник О.В. Вартість як критерій ефективності управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та Підприємництво*. 2019. № 43. С. 51 – 63.

74. Фролова Л.В., Єрмак С.О., Іванчук К.О. Розвиток інноваційного простору підприємства на засадах інтегрованого підходу. *Ефективна економіка* № 2. 2020. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

75. Фролова Л.В., Тімохіна О.О. Логістична кадрова система в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Modern directions of theoretical and applied researches*. 2013. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer30/405.pdf>.

76. Хохлова Т. Хедхантинг: ексклюзивна технологія підбору суперкадрів. Київ: КРОК, 2018.

77. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / [Г.О. Швиданенко, О.С. Федонін, О.Г. Мендрул І.М. Рєпіна та ін.]. К.: КНЕУ, 2009. 439 с.

78. Шеховцов П. С. Економіка підприємства: посіб. з самост. вивчення курсу / [П.С. Шеховцов, Б.М. Андрушків, Н.Б. Кирич, А.В. Гощинський]. Тернопіль: ТІСІТ, 2012. 312 с.

79. Ящина І.В., Стрельбіцький П.А. Управління трудовими ресурсами промислових підприємств на Хмельниччині. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільський*: ФОП Сисин О.В., 2014. С. 157 – 161.

80. Scott B. Keller, John Ozment. Research on Personnel Issues Published in Leading Logistics Journals: What We Know and Don't Know. *The International Journal of Logistics Management*. 2009. 20(3). P. 378 – 407.

# Додатки