

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики
Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)
«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Система управління складським персоналом»

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма _____ « Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання _____ денна

Здобувач: Д'яченко Михайло Віталійович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Сівашенко Тетяна Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Сівашенко Тетяна Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

_____ Михайло Д'ЯЧЕНКО
(підпис) (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня бакалавр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр. найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр. найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Д'яченка Михайла Віталійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Система управління складським персоналом» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 01.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація ТОВ «Стокхаус Карго», виробничо-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління персоналом, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: теоретичні підходи до організації управління складським персоналом; загальна характеристика компанії «Стокхаус Карго»; аналіз виробничо-фінансових показників діяльності; аналіз системи управління персоналом; виявлення напрямків вдосконалення управління персоналом; розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом; розрахунок ефекту від проектних пропозицій.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	13.05.24-16.05.24	виконано
2	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	17.05.24-20.05.24	виконано
3	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	21.05.24-26.05.24	виконано
4	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	27.05.24-29.05.24	виконано
5	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	30.05.24-31.05.24	виконано
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	01.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Сівашенко Т.В.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	доцент Сівашенко Т.В.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	доцент Сівашенко Т.В.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____
(підпис керівника)

Тетяна СІВАШЕНКО
(власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____
(підпис керівника)

Михайло Д'ЯЧЕНКО
(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Система управління складським персоналом на прикладі ТОВ «Стокхаус Карго»» складає 73 сторінки та містить 3 рисунка, 16 таблиць, 66 використаних джерел.

СКЛАДСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СКЛАДСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ ТРАНСПОРТУВАННЯ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СКЛАДУ, СКЛАДСЬКА ЛОГІСТИКА

У кваліфікаційній роботі досліджено систему управління складським персоналом. Визначено недоліки системи управління персоналом складу ТОВ «Стокхаус Карго».

На основі проведеного аналізу було запропоновано напрями удосконалення системи управління логістично складським персоналом ТОВ «Стокхаус Карго».

У результаті розрахунку економічного ефекту запропонованих заходів, після якісної та кількісної оцінки ризиків, рекомендовано оптимізація структури управління за рахунок впровадження централізації управління логістикою, загальна реструктуризація сектора логістики, а також скорочення термінів доставки продукції підприємства споживачам за рахунок відкриття регіональних складів.

Аналіз складської логістики показує, що для більш успішного і динамічного розвитку підприємства його керівництву слід звернути увагу на вдосконалення логістичних операцій і підбір фахівців в області логістики закупівель.

Рекомендується використовувати матеріали даної кваліфікаційної роботи під час проведення наукових досліджень, в процесі навчання та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic “Warehouse personnel management system on the example of Stockhouse Cargo LLC” is 73 pages and contains 3 figures, 16 tables, 66 references.

WAREHOUSE ACTIVITIES, PERSONNEL MANAGEMENT, LOGISTICS MANAGEMENT, WAREHOUSE PERSONNEL TRANSPORTATION, HR-MANAGEMENT, ORGANIZATION OF WAREHOUSE WORK, WAREHOUSE LOGISTICS

The qualification work investigates the system of warehouse personnel management. The shortcomings of the warehouse personnel management system of Stockhouse Cargo LLC are identified.

On the basis of the analysis, directions for improving the system of management of logistics and warehouse personnel of Stockhouse Cargo LLC were proposed.

As a result of calculating the economic effect of the proposed measures, after qualitative and quantitative risk assessment, it is recommended to optimize the management structure by introducing centralization of logistics management, general restructuring of the logistics sector, as well as reducing the delivery time of the company's products to consumers by opening regional warehouses.

The analysis of warehouse logistics shows that for a more successful and dynamic development of the enterprise, its management should pay attention to the improvement of logistics operations and the selection of specialists in the field of procurement logistics.

It is recommended to use the materials of this qualification work during scientific research, in the process of training and in the practical activities of specialists in logistics departments.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНО-СКЛАДСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Особливості управління персоналом як внесок у результати діяльності організації	10
1.2. Завдання й відповідальність фахівців з управління персоналом.....	14
1.3. Роль керівників у системі управління людськими ресурсами	20
Висновки до першого розділу	26
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СТОКХАУС КАРГО».....	27
2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз складу і стану дебіторської заборгованості підприємства.....	34
2.3. Аналіз системи управління логістично-складським персоналом ТОВ «Стокхаус Карго».....	38
Висновки до другого розділу.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНО-СКЛАДСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СТОКХАУС КАРГО»	44
3.1. Розроблення альтернатив управління складською логістикою підприємства.....	44
3.2. Визначення напрямку оптимізації управління складськими процесами підприємства.....	55
3.3. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо оптимізації управління персоналом логістичного складу	61
Висновки до третього розділу	65
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Сьогодні компанії, особливо ті, які використовують інноваційні технології, не адаптовані до вітчизняної економіки, знаходяться не в кращому стані. У цій ситуації вони знаходяться у пошуку шляхів і засобів підвищення стійкості.

Одним з таких методів є удосконалення управління персоналом для підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. Одним з ключових елементів логістичного потенціалу є логістичний менеджмент, який приховує резерви в розвитку кадрового управління підприємством.

Вивчення можливостей логістики за допомогою теоретичних і методологічних положень, пов'язаних з її оцінкою, створює основу для розробки стратегій розвитку підприємства.

Складська логістика займає особливе місце в логістичній системі торгових і виробничих підприємств, які намагаються раціонально організувати свою діяльність. Організаційна природа складського комплексу повинна забезпечувати досягнення запланованих показників швидкості і якості виконання операцій і забезпечувати збереження товарів, тобто в цілому підтримувати рівень логістичних послуг, відповідний логістичній стратегії підприємства. При цьому основним завданням компанії є знаходження балансу між обсягом витрат на організацію і утримання складів і рівнем логістичних послуг.

Рішення задачі знаходження такої рівноваги вимагає значних тимчасових і матеріальних витрат від компаній, які не спеціалізуються на наданні логістичних послуг. Однак, на наш погляд, основа для вибору стратегії розвитку складської системи підприємства не завжди враховує всі фактори. Причиною є неповний методологічний апарат аналізу рівня логістичних послуг, що надаються складським комплексом, а також значна кількість прямих і непрямих факторів, що впливають на розвиток складської логістики підприємства.

Метою даної роботи є аналіз, демонстрація та розробка рекомендацій щодо оптимізації складської логістики з точки зору управління персоналом логістичного складу підприємства.

Для цього потрібно вирішити наступні завдання:

1. Розглянути особливості управління персоналом як внесок у результати діяльності організації.
2. Визначити завдання й відповідальність фахівців з управління персоналом.
3. Дослідити роль керівників у системі управління людськими ресурсами.
4. Навести економіко-організаційну характеристику підприємства .
5. Провести аналіз складу і стану дебіторської заборгованості підприємства.
6. Проаналізувати систему управління логістично-складським персоналом ТОВ «Стокхаус Карго».
7. Розробити альтернативи управління складською логістикою підприємства.
8. Визначити напрями оптимізації управління складськими процесами підприємства.
9. Розрахувати економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо оптимізації управління персоналом логістичного складу.

Предметом даного дослідження є сукупність теоретичних, наукових, методологічних і прикладних положень, спрямованих на оптимізацію управління персоналом логістичного складу підприємства.

Практичною базою дослідження є підприємство ТОВ «Стокхаус Карго».

Вибір, підбір і використання методів дослідження відповідно до теми роботи відповідали поставленим цілям і завданням, серед яких були використані емпіричні методи, порівняльні методи, балансові методи і функціонально-вартісний аналіз.

Практична значимість для підприємства полягає в тому, що результати запропонованих заходів щодо оптимізації управління персоналом складу можуть бути використані для вдосконалення управління логістичним процесом підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНО-СКЛАДСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Особливості управління персоналом як внесок у результати діяльності організації

Деякі компанії залежать від своїх працівників, які дають їм перевагу на ринку. Ось чому методи управління людськими ресурсами є такими важливими для бізнесу та його прибутків. Доведено, що методи управління людськими ресурсами впливають на широкий спектр результатів діяльності працівників, таких як задоволеність роботою, лояльність до організації та залученість працівників. Ці складові допомагають подолати розрив між управлінням персоналом та продуктивністю, проливаючи світло на те, як все працює на роботі.

Функції управління людськими ресурсами (HRM) все більше і більше пов'язані з успіхом компанії і тим, наскільки об'єктивно вона працює. Програмне забезпечення для управління персоналом однаково для кожної компанії. Управління людськими ресурсами (УЛР) має важливе значення в Курдистані, тому тамтешній уряд повинен розробляти політику, яка враховує не лише УЛР, але й законодавство, економіку та роль релігії в обох цих сферах. Люди, які потребують допомоги від уряду, повинні легко її отримати[10, с.127].

У майбутньому потенціал HRM можна буде більше вивчити для широкого кола компаній, таких як стартапи, конгломерати та нішеві ринки. HRM як рушій інновацій, креативності та гнучкості в компанії - цікава тема для вивчення.

Методи управління персоналом мають великий вплив на те, наскільки

добре працює бізнес. Селективні процедури найму позитивно впливають на продуктивність компанії. Він також каже, що ці дві речі йдуть пліч-о-пліч. Кожен, хто має інтерес в організації, виграє від дослідження того, як зробити робоче місце більш продуктивним, а не лише працівники. Існує хороший зв'язок між тим, як проводиться навчання, і тим, що відбувається, і що навчання призводить до кращого балансу між роботою і особистим життям, а також до більшої кількості бізнес-можливостей для компанії. Незважаючи на те, що основний результат дослідження був негативним, винагорода завжди пропорційно хороша[6, с.4]. Здебільшого оплата праці та політика оплати не мають нічого спільного з тим, наскільки добре працює компанія. Компанія змінила свою систему оплати праці та заохочень, тому що вважала, що працівники будуть більш продуктивними, якщо їхня оплата праці та пільги будуть більш рівними. Коли управління персоналом показує, що працівники є важливими, і залучає їх до вибору, і клієнти, і працівники стають щасливішими.

Успіх компанії залежить від того, наскільки добре вона управляє своїми людськими ресурсами. Політика на робочому місці, яка робить працівників більш продуктивними, корисна як для державних установ, так і для людей, які там працюють. Вони також повинні оцінювати, наскільки добре вони працюють, виходячи з таких показників, як плинність кадрів, нестабільність робочих місць, поточний менеджмент, наскільки добре кандидати підготовлені до роботи, а також загальну якість продукції, що випускається. Існує тісний зв'язок між оплатою праці та освітою, що сприяє успіху організації в цілому. Також існує тісний зв'язок між загальним успіхом організації та її людськими ресурсами, навчанням менеджменту і заробітною платою працівників.

Огляд, організаційна компетентність, оцінка ефективності та методи вимірювання роботи, що добре розвиваються, - все це приклади нових способів, якими управління персоналом повинно визначати успіх, щоб розвиватися.

Деякі з організаційних викликів, над якими мають замислитися HR-менеджери, - це ефективність працівників, процес безперервного навчання і просування по службі, а також кількість можливостей для працевлаштування для працівників. Як і зусилля HR, ці зміни відіграють важливу роль у формуванні у працівників навичок і цінностей, що відповідають стратегічним цілям бізнесу [3, с.9].

Існує широкий спектр речей, які можна зробити, щоб знайти, навчити та утримати кваліфікований і мотивований персонал. Методи управління людськими ресурсами мають великий вплив на те, як працівники ставляться до своєї роботи, наскільки вони віддані компанії та наскільки добре працює компанія в цілому. Управління людськими ресурсами включає в себе широкий спектр завдань, таких як найм нових працівників, їх постійне навчання та коучинг, відстеження їхнього прогресу, визнання їхньої важкої праці та побудова добрих стосунків з працівниками.

Методи найму та відбору допомагають шукати та залучати кандидатів, які добре підходять для відкритих вакансій. Успіх організації може значною мірою залежати від людей, яких вона наймає, тому важливо мати хороший метод найму та відбору правильних людей [4, с.36]. За винятком винагород і захисту, які є важливими для всіх, вони мають великий вплив на успіх організації, який здебільшого завдячує саме їм. Крім того, порівняно з конкурентами, показники компанії стали кращими завдяки численним бізнес-стратегіям, нагородам, заснованим на результатах роботи, плануванню роботи співробітників, оцінці їхньої діяльності та безпеці керівництва. Бонуси та нагороди допомогли багатьом компаніям, але призи є більш потужним мотиватором на роботі [6, с.8].

Деякі способи управління ефективністю - це постановка цілей, регулярний зворотний зв'язок і коучинг, а також періодичні огляди. Ці методи корисні, тому що вони полегшують людям спілкування один з одним, допомагають знайти місця для вдосконалення, а також привертають увагу і хвалять відмінну роботу. Мета практики оплати праці та пільг - залучити й

утримати хороших працівників, даючи їм для цього вагомі фінансові підстави. Прикладами такого роду речей є плани оплати праці та преміювання, медичні та пенсійні програми, а також інші способи громадськості визнати та подякувати людям. Програми залучення працівників намагаються створити робочі місця, де працівники відчують, що їх цінують, що вони зацікавлені та інвестують в успіх свого роботодавця. Деякі способи зробити це - тримати лінії зв'язку відкритими, просити працівників висловити свою думку щодо важливих рішень і надавати їм можливості для професійного зростання. Практика взаємовідносин з працівниками включає вирішення конфліктів, розгляд скарг та сприяння досягненню балансу між роботою та особистим життям.

Традиційне навчання в класі краще сприяє підвищенню продуктивності, ніж навчання на робочому місці [8]. Щастя працівників є ключовою складовою успіху організації, а якісне навчання може допомогти їм відчувати себе більш реалізованими та ефективніше використовувати свої навички і знання.

Деякі державні установи вживають заходів, щоб переконатися, що їхні працівники залишаться з ними надовго, тоді як інші застосовують більш розслаблений підхід, приділяючи більше уваги короткостроковим результатам, ніж навчанню, в надії утримати людей надовго. Завдяки додатковому навчанню працівники тепер знають більше про свою роботу і краще її виконують [10, с.127].

Крім того, вивчення ролі HRM у стимулюванні інновацій, креативності та адаптивності в організаціях є сферою з великим потенціалом. Організаціям необхідно адаптуватися до швидко мінливого середовища, і практики управління персоналом можуть відігравати життєво важливу роль у підтримці цієї адаптації.

Процедури навчання та найму, які роблять акцент на міжособистісних та ціннісних зв'язках, компенсаційні плани, які виходять за рамки ринкових норм, а також системи заохочення та преміювання, які заохочують не лише

за продуктивність, - все це приклади високоефективних практик управління персоналом.

На ефективність організації суттєво впливає готовність працівників реалізовувати свої повноваження в децентралізованому процесі прийняття рішень. Щоб оцінити вплив на продуктивність, компанії переходять від централізованої до децентралізованої структури прийняття рішень. Це дозволяє підвищити ефективність і продуктивність організації. І великий, і середній бізнес можуть отримати вигоду від децентралізованого прийняття рішень, оскільки це заохочує більшу участь працівників. Коли рішення приймаються на децентралізованому рівні, працівники мають менше шансів бути залученими до процесу та бути почутими. У деяких випадках делегування повноважень і надання працівникам права приймати рішення призводить до величезних переваг, які не очікувалися від нижчого рівня працівників.

Отже, дослідження впливу HRM на ефективність роботи організації досягли значного прогресу. Ефективні практики управління персоналом позитивно впливають на результати діяльності, мотивуючи та залучаючи працівників, узгоджуючи їхні цілі з цілями організації. Стратегічна інтеграція практик управління персоналом із загальними бізнес-цілями посилює їхній вплив. Посередницькі фактори, такі як ставлення та поведінка працівників, пояснюють механізми, за допомогою яких практики управління персоналом впливають на результати діяльності.

1.2. Завдання й відповідальність фахівців з управління персоналом

Якщо компанія витрачає час на пошук і наймання потрібних людей, цілком логічно, що ці люди з меншою ймовірністю шукатимуть роботу деінде. Час і гроші, витрачені на найм нових працівників, є одним з основних способів заробітку HR-відділів. Селективний найм, який також називають селективним кастингом, - це метод, який використовується в стратегічному

управлінні людськими ресурсами для пошуку та найму найкращих людей на відкриті вакансії. Цей метод використовує суворий процес відбору, щоб знайти і найняти тільки тих людей, які мають риси, важливі для успіху бізнесу.

Менеджери з персоналу задають тон у роботі всього відділу кадрів. Від взаємовідносин з працівниками, нарахування заробітної плати до питань дотримання законодавства - відділ кадрів допомагає забезпечити безперебійну роботу організації, а менеджер з персоналу стоїть на чолі її роботи (рис. 1.1).

Обов'язки менеджерів з управління людськими ресурсами	Керувати процесом підбору персоналу, включаючи рекрутинг, співбесіди, найм та адаптацію співробітників
	Переконатися, що посадові інструкції є актуальними та відповідають усім місцевим та державним нормам
	Розробляти навчальні матеріали та програми управління ефективністю, щоб допомогти працівникам зрозуміти свої посадові обов'язки
	Створити стратегію компенсації для всіх працівників на основі досліджень ринку та заробітної плати; підтримувати стратегію в актуальному стані
	Розслідувати проблеми та конфлікти між працівниками та вирішувати їх
	Забезпечити відповідність організації місцевим, державним нормам
	Використовувати інструменти управління ефективністю для надання рекомендацій та зворотного зв'язку команді
	Забезпечення послідовного застосування всіх кадрових політик компанії
	Ведення організаційної структури компанії та довідника співробітників
	Співпрацювати з керівництвом, щоб забезпечити узгодження стратегічних цілей управління персоналом з бізнес-ініціативами
	Підтримувати системи та процеси управління персоналом
	Проводити аналіз ефективності та заробітної плати
	Надавати підтримку та рекомендації співробітникам відділу кадрів
Аналізувати тенденції у сфері компенсацій та пільг	
Розробляти та впроваджувати стратегії утримання співробітників	

Рисунок 1.1 – Обов'язки та відповідальність менеджера з персоналу

Управління людськими ресурсами та кадровий потенціал компанії є важливими складовими успіху бізнесу. Незважаючи на те, що нерозуміння навичок своєї кваліфікованої робочої сили є найбільшою перешкодою для довгострокового фінансового зростання та прибутковості в багатьох країнах, бізнес, орієнтований на розвиток, у низці цих країн все ще шукає найкращі практики управління персоналом.

Процедури управління людськими ресурсами (HR), делеговані лінійним менеджерам, розвиток співробітників, рекрутинг на основі робочих місць, оцінка ефективності роботи на основі робочих місць, орієнтована на результат підготовка кар'єри, а також система управління персоналом, інтегрована в загальну роботу управлінських методів, - все це, безумовно, важливо для підходу "останньої перешкоди", над яким слід замислитися в багатьох ефективних організаціях.

Віддані своїй справі фахівці з управління персоналом керують щоденною роботою відділу кадрів. Як правило, в кожній організації є повноцінний відділ кадрів. Ці фахівці відповідають за виконання будь-яких завдань, пов'язаних з людськими ресурсами[29, с.211].

Розмір, структура та характер роботи відділів кадрів у різних організаціях можуть суттєво відрізнятись. У невеликих організаціях може бути лише кілька спеціалістів з управління персоналом, які виконують різноманітні обов'язки з управління персоналом. І навпаки, у великих компаніях можуть бути більш спеціалізовані ролі, коли один працівник займається кожною функцією, наприклад, рекрутингом, імміграцією, оформленням віз, управлінням талантами, пільгами, компенсаціями і т.д. Незважаючи на різні ролі та обов'язки, деякі HR-функції можуть перетинатися.

Роль відділу кадрів (HR) може відрізнятись залежно від галузі, розміру компанії та типів працівників, яких вони наймають. Як правило, основними цілями є набір та розвиток працівників, а також подальше зміцнення комунікації та співпраці в команді. Інші важливі види діяльності з управління

персоналом наведені на рис. 1.2.

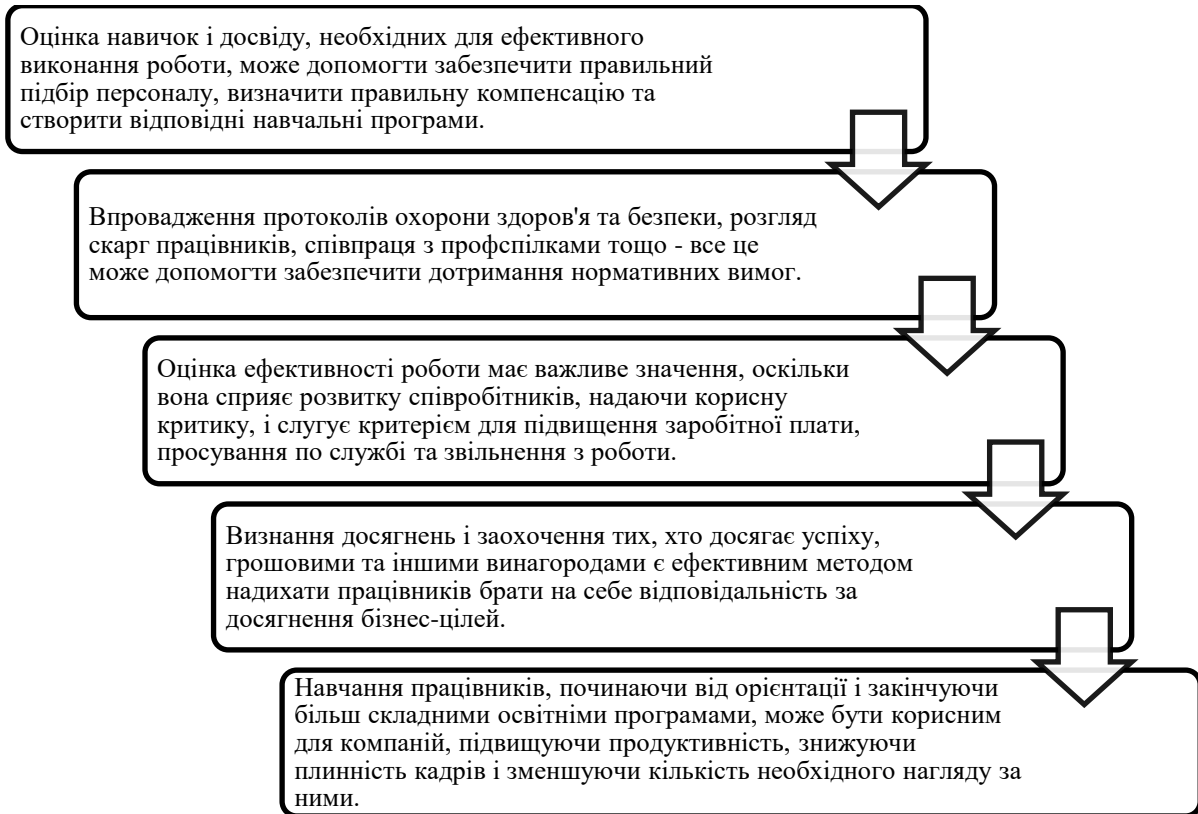


Рисунок 1.2 – Види діяльності з управління персоналом [28]

Практика управління людськими ресурсами спрямована на оптимальну роботу з людьми на робочому місці для досягнення місії організації та зміцнення культури. При правильному підході менеджери з управління персоналом можуть наймати новий персонал, який володіє необхідними навичками для реалізації амбіцій компанії, а також допомагати з навчанням і розвитком існуючого персоналу для досягнення бажаних цілей.

Відділ кадрів кардинально змінився з 1980-х років, коли він виконував переважно адміністративні завдання. Це стратегічний партнер компанії, який керується у своїй діяльності чіткими принципами. Ці принципи включають

Відділ кадрів докладает всіх зусиль, щоб гарантувати своїм працівникам безпеку роботи. Це досягається шляхом заохочення працівників до самовідданості та інвестицій у компанію та свої ролі. HR-менеджмент вживає заходів для того, щоб забезпечити відповідність штату компанії стандартам, гарантуючи працівникам довгостроковість їхніх посад. Компанія пропонує регулярне навчання, оцінювання результатів діяльності та постановку цілей,

щоб довести свою відданість працівникам.

Розвиток і зростання компанії підтримується компетентністю, яка відіграє значну роль у тому, наскільки задоволені працівники своєю роботою і який внесок фірма робить у суспільство. Щоб бізнес був успішним, його персонал повинен бути кваліфікованим, і команда з управління персоналом прагне підтримувати цей рівень. Тренінги та орієнтаційні програми гарантують, що нові співробітники знають про амбіції та цілі організації.

Важливість навчання та орієнтації працівників неможливо переоцінити; ці заходи є ключовими для формування висококваліфікованої, обізнаної та компетентної робочої сили. Такий рівень компетентності необхідний для виробництва безпечних та надійних продуктів і послуг для споживачів. Без належного рівня компетентності компанія ризикує стати об'єктом юридичних претензій та судових позовів у зв'язку з її продукцією та послугами.

Коли компанії наймають правильних людей, вони можуть максимально ефективно використовувати свої ресурси, підвищити продуктивність і заощадити гроші на навчанні та розвитку.

В Україні назви категорій персоналу стандартизовані, отже всі організації повинні дотримуватись стандартизованих назв. Класифікатор професій ДК 003-2010 містить 9 стандартизованих назв категорій персоналу (Додаток А).

У складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Фахівці з управління персоналом кажуть, що найкраще наймати на відкриті вакансії кількох людей з уже наявного колективу. Окрім цих та інших не менш важливих факторів, існує багато різних способів відбору працівників. Під час вибору процесу найму головними пріоритетами є

результати, корисність, прибутковість, підтримка керівника та бажання бути більш ефективними. Довіра працівників пов'язана з безпекою на робочому місці. Коли працівники почуваються в безпеці на роботі, вони з більшою ймовірністю почуваються щасливими, демонструючи свою лояльність до компанії через свою роботу. Стабільна робота є взаємовигідною. Люди кажуть, що для того, щоб працівники відчували себе в безпеці на роботі, компанія повинна спочатку запевнити їх у тому, що їхня робота безпечна. Лише тоді працівники самі почуватимуться в безпеці. Якщо працівники будуть більш зацікавлені в покращенні своєї роботи, компанія може отримати вигоду від цього[31, с.128].

Управління людськими ресурсами (УЛР) вважається найважливішим, оскільки воно впливає на те, наскільки продуктивними є працівники і що вони роблять. Іншими словами, успіх HRM залежить від того, як використовуються процеси та процедури HRM. Працівники, які не дбають про свою роботу, з більшою ймовірністю звільняються з компаній, погано виконують свою роботу і чинять більший тиск на керівництво[28, с.182].

Традиційно роль спеціалістів з управління персоналом характеризувалася амбівалентністю та неоднозначністю, що відображало різноманітність ролей та обов'язків, які виконувала служба персоналу протягом багатьох років, а також різне сприйняття цієї ролі в організаціях.

Метаморфоза управління персоналом в управлінні людськими ресурсами (УЛР) посилила цю неоднозначність і підкреслила відмінності в рівні сприйняття і визнання фахівців з управління персоналом. Визначення УЛР, як правило, передбачають інтеграцію управління персоналом із загальним управлінням бізнесом, перехід до унітарної системи координат, утвердження управлінського контролю і більш індивідуалістичних трудових відносин. Ці визначення містять неявне припущення, що інтереси працівників можуть бути ототожнені з інтересами організації.

Нездатність впливати на етичний клімат організації визначається взаємодією між організацією та людиною, яка, в свою чергу, залежить від

статусу, авторитету та впливу самих HR-фахівців.

Фахівці з управління персоналом повинні створювати, підтримувати, просувати і зміцнювати механізми, які допоможуть організації досягти її місії, бачення, стратегічних цілей і завдань [30, с.86].

Сучасні тенденції в практиці управління персоналом висвітлюють багато суперечностей, притаманних оригінальній американській концепції управління персоналом, з її акцентом на унітарній системі координат, управлінському порядку денному та індивідуальному підході до управління трудовими відносинами.

Таким чином, відчуття гарантії зайнятості підвищує задоволеність, відданість і лояльність працівників, що призводить до покращення результатів роботи. Прийміть децентралізацію та самокеровані команди: Вивчіть переваги децентралізації та самокерованих команд. Надайте працівникам більше автономії, відповідальності та повноважень у прийнятті рішень. Така практика сприяє формуванню у працівників почуття причетності, розширенню їхніх прав і можливостей та залученню, що може призвести до підвищення продуктивності та інновацій. Забезпечити навчання та підтримку, щоб допомогти працівникам розвинути необхідні навички для процвітання в самокерованому командному середовищі.

1.3. Роль керівників у системі управління людськими ресурсами

Фахівці з управління персоналом мають багато обов'язків для забезпечення ефективності роботи на робочому місці та позитивних відносин між роботодавцями та працівниками. Ці завдання включають в себе

Ряд ключових кроків для укомплектування штату компанії або окремого відділу. Спочатку необхідно визначити, скільки нових працівників можна утримувати, а потім знайти та провести співбесіду з відповідними кандидатами. Нарешті, обговорюються питання відбору та компенсації [34, с.8].

Після того, як визначено необхідність змін, фахівці з управління персоналом (HR) зазвичай зустрічаються з керівниками та іншими менеджерами, розробляють супровідну документацію та поширюють її серед працівників. Ці правила можуть стосуватися прав на відпустку, дрес-коду, дисциплінарних процедур та інших форм протоколу на робочому місці.

Компенсація повинна відповідати галузевим стандартам і бути еквівалентною винагороді, яку отримують працівники на аналогічних посадах, щоб залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Встановлення справедливої структури оплати праці вимагає ретельного вивчення стажу роботи працівника в компанії, його досвіду, освіти та здібностей.

Утримання талановитих працівників - це не просто питання забезпечення конкурентоспроможної компенсації. Фахівці з управління персоналом повинні активно сприяти створенню позитивної атмосфери на робочому місці, розвивати здорову організаційну культуру та забезпечувати добрі стосунки між працівниками та керівниками.

Працівники, які отримують нові знання та навички, швидше за все, стануть більш ефективними та задоволеними своєю роботою. Відділи кадрів часто організують навчальні програми, що зосереджуються на згуртуванні колективу, політиці та етиці, а також навчають працівників ефективному використанню машин і програм.

Фахівці з управління персоналом повинні бути в курсі змін у законодавстві, які впливають на робоче місце, наприклад, щодо дискримінації, охорони здоров'я, заробітної плати та робочого часу. Вони несуть відповідальність за передачу цієї інформації решті організації, забезпечуючи її дотримання.

Забезпечення безпеки працівників на робочому місці передбачає турботу про їхнє фізичне здоров'я та особисту інформацію. Відділ кадрів повинен впроваджувати адекватні заходи безпеки та гарантувати дотримання всіх федеральних, державних та профспілкових вимог, щоб зменшити ризик

виникнення претензій з боку працівників щодо компенсації та витоку даних.

У зв'язку зі зростанням кількості працівників, які працюють за контрактом, та ускладненням законодавства, фахівці з управління персоналом (HR) почали використовувати програмне забезпечення для управління персоналом (HRM), щоб не відставати від мінливого ландшафту робочої сили та потреб в управлінні персоналом [30]. Ця технологія доступна в різних формах і розмірах, щоб відповідати вимогам бізнесу будь-якого розміру. Базові системи можуть надавати послуги з підбору персоналу, розрахунку заробітної плати та пільг, тоді як більш комплексні рішення включають управління талантами, дотримання міжнародних нормативних вимог та складну аналітику.

Системи управління людськими ресурсами (HRMS) створені для забезпечення основних потреб відділів кадрів і перетворення базових адміністративних завдань в активи, які можуть позитивно вплинути на бізнес. Використовуючи ці рішення, що базуються на даних та орієнтовані на людей, менеджери з управління персоналом можуть удосконалювати такі аспекти роботи (рис. 1.3)

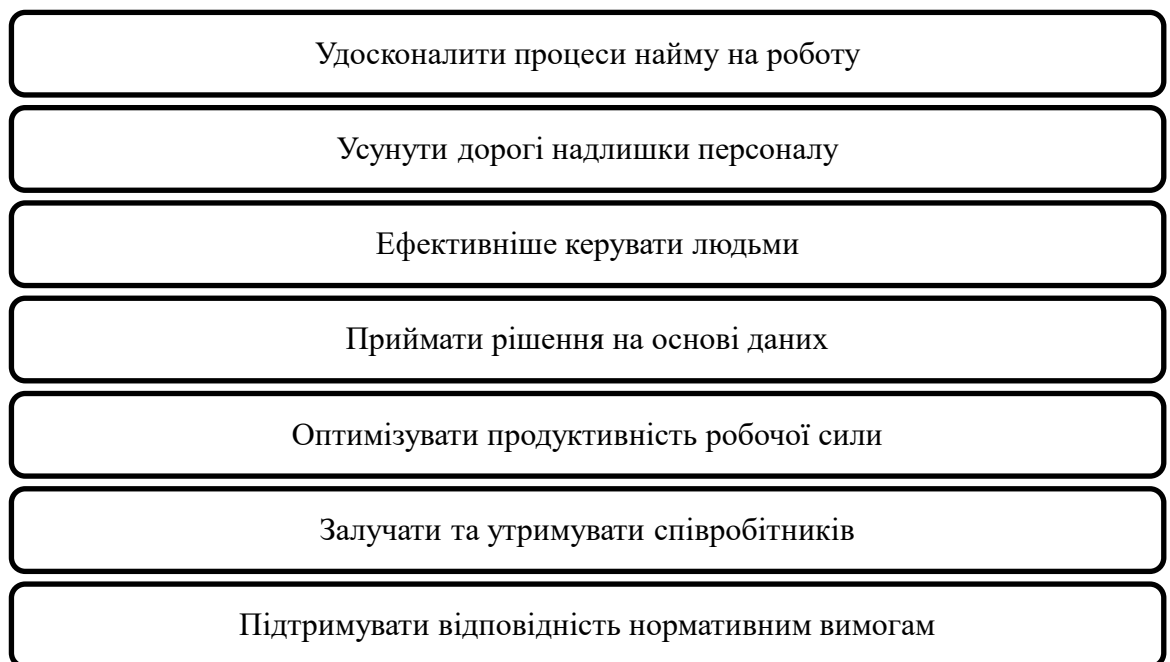


Рисунок 1.3 – Аспекти роботи менеджерів з управління персоналом
[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Найважливішим активом будь-якої організації є її люди або людські ресурси. Управління людськими ресурсами передбачає наймання та навчання персоналу, надання компенсацій та пільг, створення політики на робочому місці та розробку стратегій для утримання працівників.

Менеджери відділу управління персоналом мають сім основних обов'язків: підбір персоналу, навчання, компенсації та пільги, політика, утримання персоналу, захист працівників та трудове законодавство. Кожна з цих сфер буде детально розглянута в цій книзі в одному або двох розділах. Для менеджерів з управління персоналом також важливо бути в курсі зовнішнього середовища, яке може вплинути на їхніх працівників, наприклад, тенденції до гнучкого графіку та дистанційної роботи.

Щоб досконало розуміти вплив зовнішніх сил на людські ресурси, менеджер з управління персоналом повинен бути в курсі нових законів, тенденцій і політик, читаючи літературу з управління персоналом, відвідуючи конференції та використовуючи інші відповідні ресурси.

Система управління персоналом сучасних організацій складається з великої кількості функціональних сфер, при цьому залежно від рівня управління і цілей організації цей функціонал істотно різниться. На оперативному рівні, як правило, здійснюється управління кадрами, до якого входить поточна кадрова робота зі співробітниками організації в рамках трудового законодавства.

Якщо в організації поряд з оперативним рівнем менеджменту, представлений тактичний рівень, то рамки кадрового менеджменту істотно розширюються, керівництво організації здійснює діагностику та оцінювання співробітників із прив'язкою до тактичних цілей організації. За стратегічного рівня кадрового менеджменту управління персоналом переходить в управління людськими ресурсами, керівництво організації не тільки володіє інформацією про кадрову ситуацію, а й має інструменти впливу на неї з урахуванням стратегічних цілей організації. Роль керівника, на мою думку, змінюється залежно від рівня кадрового менеджменту, у площині якого

здійснюється управління співробітниками [30, с.92].

До обов'язкових функцій лінійних менеджерів з ефективного управління персоналом належать:

- розміщення персоналу на відповідних робочих місцях;
- залучення в організацію нових працівників;
- навчання працівників новій для них роботі;
- покращення якості роботи кожного працівника;
- створення умов для творчого співробітництва і розвитку добрих взаємовідносин між працівниками;
- роз'яснення політики та послідовності дій організації;
- контроль трудових витрат;
- розвиток здібностей кожного працівника;
- створення і підтримання задовільно морального клімату в підрозділі;
- турбота про здоров'я і фізичний стан працівників.

У невеликих організаціях лінійні менеджери виконують всі обов'язки самостійно, але з розширення організації їм необхідна допомога і поради менеджерів по персоналу.

Під час управління кадрами керівник виступає в контролюючій ролі, сутність якої полягає у своєчасній і грамотній організації кадрового діловодства з дотриманням національного трудового законодавства та локальних актів, прийнятих на підприємстві. Об'єктами кадрового менеджменту виступають процес рекрутменту персоналу, горизонтальна і вертикальна ротація співробітників, вивільнення, результативне заміщення посад і визначення справедливої винагороди.

При управлінні персоналом на оперативному рівні роль керівника ускладнюється і поряд з перерахованими вище елементами доповнюється обов'язками щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розробкою та розвитком методико-аналітичного інструментарію оцінювання кадрової ситуації в організації, моніторингу проблем, що

виникають, та шляхів їхнього розв'язання в коротко- і середньостроковому періоді.

При управлінні людськими ресурсами роль керівника трансформується з організаційно-контролювальної на мотиваційно-стимулювальну, головним завданням якої є створення і розвиток умов, що забезпечують персоніфікований підхід до співробітників з урахуванням оперативних і стратегічних цілей організації. Керівництво на цьому рівні управління доповнює свій функціонал прогнозуванням кадрового складу організації, розробленням засобів діагностики персоналу та реалізацією заходів щодо впливу на розвиток трудового потенціалу працівників у межах спільності індивідуальних і організаційних завдань [2, с.4].

Особливого значення при управлінні людськими ресурсами набуває створення системи розвитку та мотивації персоналу, що відповідає особливостям функціонування організації. Сучасний керівник зобов'язаний усвідомити, що співробітники з високим рівнем професійних, особистісно-психологічних компетенцій, необхідних для ефективної діяльності організації, неможливі без індивідуально-орієнтованої системи розвитку та мотивації персоналу [3, с.9].

Для побудови, якої необхідний комплексний підхід, що зачіпає практично весь функціонал організації, а саме:

- планування персоналу;
- наймання персоналу;
- витрати на групове та індивідуальне навчання персоналу;
- стимулювання та мотивування персоналу;
- організаційна культура;
- регулювання групових і міжособистісних конфліктів;
- сприятливі умови праці та ін.

Під час планування персоналу керівнику необхідно вибудувати логічно послідовну систему короткострокового і довгострокового прогнозу розвитку кадрової ситуації та розробити заходи щодо досягнення поставлених цілей.

Система стимулювання персоналу має відповідати стратегічним цілям організації та мати мотивувальний функціонал, пов'язаний із пріоритетними індивідуальними мотиваторами співробітників.

Висновки до першого розділу

Таким чином, на мою думку, роль керівника в сучасних реаліях змінюється залежно від переходу від управління кадрами до управління людськими ресурсами. Поетапно від ролі керівник-контролер, через роль керівника-організатора до ролі творця-координатора, що передбачає вдосконалення персональних професійних та особистісно-психологічних компетенцій самого менеджера.

Отже, організаціям слід переглянути та посилити свої програми заохочення працівників. Пропонуючи конкурентоспроможну компенсацію, пільги та визнання, організації можуть підвищити мотивацію та відданість працівників, що призведе до покращення продуктивності.

Слід надавати пріоритет можливостям постійного навчання та розвитку для працівників. Інвестуючи в програми розвитку навичок, семінари та освітні ресурси, організації можуть розширити знання та можливості працівників. Це не лише покращує індивідуальну продуктивність, але й сприяє розвитку культури навчання та зростання в організації.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СТОКХАУС КАРГО»

2.1. Економіко-організаційна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Стокхаус Карго» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банку, печатку і проводять свою діяльність на підприємстві та у відповідності до чинного законодавства України та статуту.

Засновником ТОВ «Стокхаус Карго» є Наумов Дмитро Валерійович. Статутний капітал – 10 тис. грн.

Підприємство було засноване 19 серпня 2020 року року в Києві.

Основними видами діяльності заводу «Стокхаус Карго» є: неспеціалізована роздрібна торгівля. ТзОВ «Стокхаус Карго» здійснює й інші види діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України та відповідають меті створення та діяльності підприємства. Уся продукція користується значним попитом на ринку.

Всі відділи на виробництві є взаємопов'язані між собою. Якщо хоча б один з відділів зупинить свою роботу, то з часом всі інші відділи почнуть зупинятися. Отже, можна сказати, що на ТзОВ «Стокхаус Карго» лінійно-функціональна організаційна структура.

Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безперервно з дня його реєстрації. На ТОВ «Стокхаус Карго» обліком займаються головний бухгалтер, та його помічники.

Нижче, на рис. 2.1, схематично зображено організаційну структуру підприємства.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Стокхаус Карго»

Отже, детальніше її розглянемо:

1. Адміністративний відділ:

— Директор/власник: основний керівник підприємства, відповідальний за загальну стратегію та прийняття стратегічних рішень.

— Заступник директора: допомагає директору та приймає рішення у його відсутність.

2. Відділ продажів:

— Менеджери з продажу: відповідають за активний збут товарів та послуг, проводять переговори з клієнтами та укладають угоди.

— Консультанти: надають інформаційну та технічну підтримку клієнтам при виборі продукції.

3. Відділ закупівель:

— Спеціалісти з закупівель: моніторять ринок та вибирають постачальників, здійснюють закупівлі товарів та матеріалів.

4. Відділ маркетингу та реклами:

- Маркетингові спеціалісти: розробляють маркетингові стратегії, визначають цільову аудиторію та способи просування товарів.
- Копірайтери та дизайнери: створюють рекламний контент та дизайн матеріалів.

5. Склад:

- Складський персонал відповідає за своєчасне постачання та приймання продукції.
- Водії навантажувачів здійснюють переміщення товарів на складі за допомогою важкої техніки;
- Спеціалісти відповідають за комунікацію складського персоналу та водіїв, які здійснюють доставку вантажів, ведуть оформлення документації;
- Адміністратор здійснює загальне керівництво діяльністю складу.

6. Фінансовий відділ:

- Головний бухгалтер: веде фінансову звітність та оптимізує фінансові процеси.

Ця деталізована організаційна структура дозволяє «Стокхаус Карго» ефективно управляти своєю діяльністю, координувати всі аспекти бізнесу, підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та досягати стратегічних цілей.

На ТОВ «Стокхаус Карго» відділ кадрів знаходиться під керівництвом директора підприємства. Згідно штатного розкладу у відділі кадрів працює одиний працівник, який опікується усіма питаннями, стосовно персоналу підприємства.

Склад та структура персоналу ТОВ «Стокхаус Карго» наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «Стокхаус Карго»

Групи персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
Структура персоналу за статтю						
Чоловіки	38	42	63	58,5	39	41,5
Жінки	42	58	21	31,5	58	48,5
Разом	80	100	84	100	97	100
Структура персоналу за віком						
До 20 років	12	21	16	19	18	18
20-30 років	30	29	20	23	36	37
30-40 років	15	26	21	25	33	34
40-50 років	25	28	27	32	10	10
Разом:	80	100	84	100	97	100

Таким чином, за останній рік відбулось збільшення персоналу ТОВ «Стокхаус Карго», що свідчить про позитивну динаміку, але високу навантаженість на роботу кадрового відділу.

Проведемо структурний аналіз майна ТОВ «Стокхаус Карго», а отримані дані зобразимо у таблиці 2.2.

Проведений аналіз майна ТОВ «Стокхаус Карго» дає можливість стверджувати, що підприємство за 2021 – 2023 роки не розширювало свого господарського обороту.

Проаналізуємо наявність та структуру основних засобів на ТОВ «Стокхаус Карго» у 2021 - 2023 роках, а отримані дані зобразимо у вигляді таблиці 2.3.

Аналіз наявності та структури основних засобів на підприємстві показав, що за 2021 – 2023 роки вартість основних засобів в абсолютному вираженні зросла на 29310 тис. грн, тобто на 10,65 %. При цьому складі і структурі основних засобів відбулися лише незначні зміни, а саме малоцінні необоротні матеріальні активи становили 136 тис.грн(0,04%) у 2023 році, а у попередніх роках були відсутні взагалі.

Таблиця 2.2 – Динаміка майна підприємства ТОВ “Стокхаус Карго” за 2021 – 2023 роки

Актив	Значення показника						Абсолютне відхилення, тис. грн		
	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2022/ 2021	2023/ 2021	2023/ 2022
	тис.гр н	Питома вага, %	тис.гр н	Питома вага, %	тис.гр н	Питома вага, %			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Необоротні активи, всього у тому числі:	202808	77,02	202054	77,32	183070	81,505	-1654	-18084	-19738
– нематеріальні активи	503	0,19	273	0,10	364	0,162	-230	91	-139
– основні засоби	202129	76,69	200810	77,19	181547	80,827	-1119	-19263	-20382
– відстрочені податкові активи	376	0,14	71	0,03	1159	0,516	-305	1088	783
2. Оборотні активи, всього у тому числі:	60514	22,98	58882	22,63	41488	18,471	-1632	-17394	-19026
– виробничі запаси	7047	2,68	6856	2,64	8471	3,771	-191	1615	1424
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15978	6,07	32940	12,66	22356	9,953	16962	-10584	6378
– дебіторська заборгованість за розрахунками	32100	12,19	16303	6,27	8223	3,660	-15797	-8080	-23877
– інша поточна дебіторська заборгованість	3066	1,16	1200	0,46	11	0,005	-1866	-1189	-3055
– грошові кошти та їх еквіваленти	2142	0,81	1583	0,61	2427	1,080	-559	844	285
– інші оборотні активи	181	0,07	–	–	–	–	–	–	–
3. Витрати	–	–	105	0,04	53	0,023	–	-52	–
Валюта балансу	263321	100,00	260141	100,00	224611	100,000	-3180	-35530	-38710

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.3 – Наявність і структура основних засобів ТОВ “Стокхаус Карго” за 2021 - 2023 роки

Групи основних засобів	Значення показника						Абсолютне відхилення, тис.грн		
	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2022/ 2021	2023/ 2021	2023/ 2022
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Будинки, споруди та передавальні пристрої	138935	50,48	139412	46,63	139857	45,92	477	445	922
Машини та обладнання	13876	5,04	14457	4,84	17073	5,61	581	2616	3197
Транспортні засоби	1101	0,40	1192	0,40	1381	0,45	91	189	280
Інструменти, прилади, інвентар(меблі)	6343	2,30	7588	2,54	8093	2,66	1245	505	1750
Інші основні засоби	114962	41,77	136310	45,59	133483	43,83	21348	-2827	18521
Малоцінні необоротні матеріальні	–	–	–	–	136	0,04	–	–	–
Усього основних засобів	275218	100,00	298959	100,00	304528	100,00	23741	5569	29310

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Найбільшу питому вагу у структурі основних засобів становили будинки та споруди – 50,48 % у 2021 році та 45,92 % у 2022 році, а найменшу – транспортні засоби (0,40 %) у 2021 році та малоцінні необоротні матеріальні активи 0,04 % у 2023 році.

Проведемо аналіз руху та технічного стану основних засобів підприємства, а отримані результати зобразимо у вигляді таблиці 2.4.

Як видно з таблиці 2.4, у 2023 році частка основних засобів, що надходили на підприємство становила 0,29 %. Частка вибулих основних

засобів у 2021 році становила 0,28 %, у 2023 році – 1,69 %, тобто коефіцієнт вибуття зріс на 6,04%.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників, що характеризують технічний стан та рух основних засобів ТОВ “Стокхаус Карго” за 2021 - 2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення		
				2022/2021	2023/2021	2023/2022
Коефіцієнт зносу, %	26,63	32,83	40,38	6,20	1,23	1,52
Коефіцієнт придатності, %	73,37	67,17	59,62	0,92	0,89	0,81
Коефіцієнт вводу, %	12,12	8,07	3,48	0,67	0,43	0,29
Коефіцієнт вибуття, %	0,28	0,14	1,69	0,50	12,07	6,04

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Таким чином, коефіцієнт вводу є меншим за коефіцієнт вибуття, що є негативним моментом і свідчить про сповільнення приросту основних засобів та спад ефективності діяльності ТОВ “Стокхаус Карго”.

Коефіцієнт зносу за аналізований період на ТОВ “Стокхаус Карго” збільшився на 1,52 %, що характеризує погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Загальним показником ефективності використання основних засобів є фондівіддача, що розраховується як відношення вартості виробленої продукції до середньорічної вартості основних засобів. Також розраховують фондівіддачу активної частини основних засобів та безпосередньо фондівіддачу самих машин та обладнання. Тоді для розрахунку фондівіддачі активної частини використовують середньорічну вартість активної частини основних засобів, а для фондівіддачі машин та обладнання середньорічну вартість машин.

Проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів, а отримані дані зобразимо у вигляді таблиці 2.5.

Так, у 2021 році фондвіддача становила 1,08 грн, тобто на 1 грн основних засобів припадає 1,08 грн виробленої продукції. У 2022, 2023 роках відбулося покращення даного показника.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників, що характеризують ефективність використання основних засобів на ТОВ “Стокхаус Карго” у 2021 – 2022 роках

Показник	Значення показника			Абсолютна зміна показника		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1. Фондовіддача основних засобів, грн	1,08	1,54	1,55	0,46	0,01	0,47
2. Фондовіддача активної частини основних засобів, грн	25,04	38,89	37,31	13,85	-1,58	12,27
3. Фондомісткість, грн	0,93	0,65	0,65	-0,28	0	-0,28

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Тобто у 2022 році на 1 грн основних засобів припадало 1,54 грн виробленої продукції. В 2023 році на 1 грн основних засобів припадало 1,55 грн виробленої продукції, що є позитивним явищем для підприємства

Фондовіддача активної частини основних засобів мала позитивну тенденцію і у 2023 році, порівняно з 2021 роком, зросла на 12,27 грн і становила 37,31 грн, тобто на 1 грн активної частини основних засобів припадало 37,31 грн виробленої продукції.

2.2. Аналіз складу і стану дебіторської заборгованості підприємства

Дебіторська і кредиторська заборгованість виникає внаслідок розрахунків підприємства з покупцями, постачальниками, фінорганами, підрядчиками, робітниками і службовцями, органами соцстрахування, депонентами, підзвітними особами тощо.

Аналіз дебіторської заборгованості на ТОВ «Стокхаус Карго» треба починати з вивчення даних балансу, за якими визначають ступінь збільшення або зменшення їх протягом звітного періоду зображено у таблиці 2.6.

За даними балансу на ТОВ «Стокхаус Карго», дебіторська заборгованість за товари, роботи на кінець 2022 року збільшилася порівняно із початком звітного періоду і становила 22 356 тис. грн.. (на початок року – 32 940 тис. грн..).

Таблиця 2.6 – Аналіз складу і структури дебіторської заборгованості на ТОВ «Стокхаус Карго» за 2023 р.

Розрахунки з дебіторами	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Зміна	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	у сумі, тис. грн	у питомій вазі, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	–	–	–	–	–	–
-чиста реалізаційна вартість;	32940	65	22356	73	10584	53
-первісна вартість;	32940	–	22356	–	10584	–
-резерв сумнівних боргів.	–	–	–	–	–	–
2. Дебіторська заборгованість за розрахунками:	–	–	–	–	–	–
-з бюджетом	16036	32	7423	24	8613	43
-за виданими авансами;	264	1	800	3	-536	-3
- зі нарахованих доходів;	–	–	–	–	–	–
- із внутрішніх розрахунків;	–	–	–	–	–	–
Інші поточна дебіторська заборгованість	1199	2	11	2	1188	7
Усього	50443	100	30510	100	19933	-

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Поряд з цим, збільшилася і чиста реалізаційна вартість. Резерви сумнівних боргів протягом року не змінилися. Далі визначається не виправдана заборгованість і з'ясовуються причини її виникнення. Важливим завданням аналізу є визначення за даними пояснювальної записки або відомостей дати виникнення кожної суми заборгованості, що дає змогу встановити строки застарілості позову.

Аналіз кредиторської заборгованості на ТОВ «Стокхаус Карго» треба починати з вивчення складу і структури кредиторської заборгованості за даними балансу зображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу і структури кредиторської заборгованості на ТОВ «Стокхаус Карго» за 2023 р.

Розрахунки з кредиторами	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Зміна	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	у сумі, тис. грн	у питомій вазі, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	23855	33	3700	6	20155	1
2. Поточні зобов'язання за розрахунками:						
- з одержаних авансів	–	–	–	–	–	–
- з бюджетом	683	1	440	1	243	2
- з позабюджетних платежів	–	–	–	–	–	–
- зі страхування	3333	7	1510	2	1823	14
- з оплати праці	4345	5	3010	5	1335	10
- з учасниками	–	–	–	–	–	–
Інші поточні зобов'язання	39687	55	52670	86	-12683	-96
Усього	71903	100	61330	100	-13282	–

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці 2.7 показують, що на ТОВ «Стокхаус Карго» в складі кредиторської заборгованості виникли суттєві зміни. Так, збільшилася кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, а також з оплати праці та зі страхування. За рік кредиторська заборгованість збільшилася на 20 155 тис. грн.

Як і при аналізі дебіторської заборгованості, треба визначити показники, які характеризують стан кредиторської заборгованості. Закінчується аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості порівняльною характеристикою їх. Для цього складається аналітична таблиця з 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники дебіторської і кредиторської заборгованості на ТОВ «Стокхаус Карго» за 2023 р., тис. грн.

Статті балансу	Дебі- торська заборгова ність	Кредитор ська заборгова ність	Перевищення заборгованості	
			Дебітор- ської	Кредитор- ської
1	2	3	4	5
Заборгованість за товари, роботи, послуги	32940	23855	18656	
Зобов'язання за розрахунками:				
з бюджетом	16039	686	6983	
з авансів	264	220	800	
з позабюджетних платежів	–			
з оплати праці	–	4345		3010
з учасниками	–			
зі страхування	–	3334		1510
з іншими	1200	64	-52659	
Усього	50443	32284	26220	4520

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Отже, з даної таблиці видно що дебіторська заборгованість перевищує кредиторську і становить – 26 220 тис.грн, в той час як кредиторська – 4 520 тис. грн.

Розрахунок показників дебіторської та кредиторської заборгованості на ТОВ «Стокхаус Карго» за 2021 – 2023 рр. зображено у таблиці 2.9.

З таблиці 2.9 видно, що відбулось пришвидшення оборотності дебіторської заборгованості з відповідним зменшенням періоду її обороту з 95 днів до 59 днів за аналізований період, а період обороту кредиторської заборгованості навпаки збільшився з 27 днів до 59 днів.

Отже, аналізуючи дебіторську та кредиторську заборгованість слід звертати увагу не лише на їх динаміку і структуру. Необхідно вивчити причини виникнення кожного виду заборгованості, виходячи з конкретної ситуації на підприємстві. На мою думку для оперативного прийняття рішень стосовно розрахунків з покупцями і замовниками необхідно виважено підходити до формування самої розрахункової політики підприємства, тобто застосовувати заходи щодо діагностування контрагентів.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників дебіторської та кредиторської заборгованості на ТОВ «Стокхаус Карго» за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023р.	Абсолютне відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,797	2,740	6,118	-1,057	3,378	2,321
Середній термін обороту дебіторської заборгованості	94,811	131,387	58,844	36,576	-72,543	-35,967
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	13,207	3,547	6,153	-9,661	2,607	-7,054
Середній термін обороту кредиторської заборгованості, дні	27,257	101,502	58,504	74,245	-42,998	31,247

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

2.3. Аналіз системи управління логістично-складським персоналом ТОВ «Стокхаус Карго»

Компанія ТОВ «Стокхаус Карго» має власний склад загальною площею

1250 м2. Склад розділений на наступні зони:

- 1) Зона прийому продукції;
- 2) Зона класифікації та упаковки товарів;
- 3) Основна конфігурація;
- 4) Зона відвантаження товарів.

Характерні для нього складські операції здійснюються на певній території: на складі компанії ТОВ «Стокхаус Карго» здійснюються наступні види діяльності:

1) Розвантаження на цьому складі здійснюється по рампі розвантажувального вагона. Адаже при правильному підборі спецтехніки та розвантажувального обладнання на місці розвантаження буде можлива ефективна розвантаження (з мінімальними витратами і в найкоротші терміни).

2) Внутрішньо-складські перевезення; складське транспортування передбачає переміщення вантажу між різними розділами складу: з розвантажувальною рампою на приймальний майданчик, звідти на основний склад, а потім експлуатація здійснюється за рахунок підйомно-транспортних машин і механізмів, що значно спрощує ці процеси.

3) Зберігання; процес зберігання полягає в розміщенні та упаковці вантажу для зберігання.

4) комплектація замовлення після відвантаження; процес комплектації зводиться до підготовки товару відповідно до замовлення споживача. Прийом замовлень клієнтів. Підбір товару по кожному найменуванню відповідно до замовлення клієнта.

Описуючи логістику складів, варто відзначити, що компанії не використовують автоматичні системи, такі як WMS-системи, термінали збору даних. Компанія працює на системі 1С, яка добре адаптована і запрограмована для цих складів і операцій. Загальна ефективність складу визначається на основі статистичного аналізу показників обороту складу за 2021-2023 роки (таблиця 2.10). З таблиці 2.10 видно, що вантажообіг по

прибуттю збільшується з кожним роком. У період з 2021 по 2023 рік обсяг продажів вантажних перевезень збільшився на 3 815 м³, або на 45%. Аналогічна ситуація спостерігається з вантажообігом по прибуттю.

Таблиця 2.10 – Вантажообіг складу

Процес	2021, м ³	2022, м ³	2021, м ³	Зміна, % 2022/2021	Зміна, % 2023/2022	Темп змін 2023/2021
Вантажообіг по прибуттю	8427	9178	12242	108,92	133,38	145,28
Вантажообіг по вибуттю	8579	9010	11906	105,02	132,13	138,77
Загальний вантажообіг	17006	18188	24148	106,95	132,76	141,99

Розраховано автором на основі даних підприємства

. У період з 2021 по 2023 рік обсяг продажів вантажних перевезень збільшився на 3 327 млн куб.м, або на 39%. Таким чином, ми спостерігаємо аналогічну тенденцію зростання загального обсягу продажів вантажних перевезень. У період з 2021 по 2023 рік загальний обсяг продажів вантажних перевезень збільшився на 7 142 м³, або на 42%. Причиною такої позитивної динаміки є висока продуктивність праці працівників, використання підйомно-транспортного обладнання, висока швидкість обробки замовлень. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що компанія розвивається дуже успішно.

5) Транспортування та спрощення виконання замовлень. Транспортуванням і передачею замовлень займається Департамент транспортно-експедиторських послуг (ДТЕП). У відділі працюють 3 фахівці, які здійснюють всю діяльність, пов'язану з доставкою товарів споживачам.

Компанія не має власного автопарку і користується транспортними послугами різних індивідуальних підприємців і транспортних компаній. Вибір транспортних засобів залежить від обсягу перевезеного вантажу і місцезнаходження споживача. Конкуренція виникає між перевізником і компанією ТОВ «Стокхаус Карго», яка має право встановлювати власні

тарифи і вибирати експедитора.

Що стосується надходження товарів на підприємство, то товари імпортуються з Китаю, Молдови, Румунії та Словаччини. Вхідний потік обробляється іншим відділом логістики, який здійснює процес доставки товарів з використанням послуг транспортної компанії.

На складі розміщено близько 3 мільйонів найменувань товарів, але використовується близько 90% складських площ. При збої в доставці і надходженні сезонних товарів з тривалою затримкою або необґрунтованою партією, або через затримку однієї поставки, може виникнути ситуація, коли товар надходить за графіком, а товар прибуває із запізненням. У такій ситуації товар займає весь доступний простір, що ускладнює всі складські операції і вимагає відправки товару на склад тимчасового зберігання. Все це призводить до величезних витрат на зберігання, транспортування і вартості всього підприємства. Причина-неточна і неузгоджена робота відділів закупівель і логістики.

Проаналізувавши всі етапи від ведення переговорів із замовниками до відправки товару споживачам, ми виявили "вузьку зону" - етап збору і комплектації товару. Через неефективну роботу персоналу на даному етапі регулярно виникають затримки з доставкою товарів споживачам. Відділ експедирування вантажів змушений чекати, поки замовлений товар буде зібраний, закінчений і доставлений в зону відвантаження. Цей внутрішній фактор уповільнює всю взаємопов'язану і налагоджену ланцюжок складських операцій.

У складально-налагоджувальному цеху працюють 14 комплектувальників і 5 вантажників. Стандартна продуктивність праці на 1 комплектувальника становить 250-300 тис.грн. Але зараз цю норму виконують 3-4 працівника, а у решти продуктивність праці не перевищує 116-120 тисяч гривень, і тому загальна продуктивність праці повинна становити 3 600 тисяч гривень.

Аналіз складської логістики показує, що для більш успішного і

динамічного розвитку підприємства його керівництву слід звернути увагу на вдосконалення логістичних операцій з транспортування продукції і підбору фахівців в області логістики закупівель. А також розробити ряд заходів щодо поліпшення складської логістики та підвищення рівня фахівців.

Підводячи підсумок, аналіз фінансово-економічного стану підприємства доводить, що підприємство фінансово незалежно і при необхідності може погасити свої зобов'язання. Відзначимо, що досліджувана компанія є дуже ліквідною і дуже прибутковою, а чистий прибуток ТОВ «Стокхаус Карго» в аналізованому звітному періоді показала тенденцію до зростання.

Асортимент ТОВ «Стокхаус Карго» постійно поповнюється новими товарами, що надходять з ринку. Ціни на продукцію ТОВ «Стокхаус Карго» встановлюються відповідно до характеристик цільового ринку, асортиментом пропонованих товарів і рівнем конкуренції. Основними ризиками діяльності ТОВ «Стокхаус Карго» є економічні та політичні (підвищена невизначеність у бізнес-середовищі).

Такі фактори, як привабливість нових технологій, диференціація асортименту послуг і продуктів, мотивація до праці в суспільстві, роблять позитивний вплив на діяльність ТОВ «Стокхаус Карго» і є рушійною силою його розвитку.

Висновки до другого розділу

Логістична система ТОВ «Стокхаус Карго» являє собою комбінацію логістичних мереж і систем управління, сформованих компаніями для реалізації логістичних стратегій. Структура логістичних служб ТОВ «Стокхаус Карго» функціонує лінійно і передбачає наявність спеціалізованого підрозділу штаб-квартири, що виконує допоміжні функції

керівника при здійсненні стратегічного планування та аналізу.

Серед поширених недоліків системи управління логістичними процесами ТОВ «Стокхаус Карго» можна виділити наступні: недостатня активність компанії в області сегментації ринку і позиціонування продукції. Незначна увага до використання інформаційних технологій. Відсутність налагодженої системи міжособистісного спілкування.

Далі, система управління логістичними процесами ТОВ «Стокхаус Карго» володіє наступними перевагами: наявність єдиного методологічного підходу до логістичної концепції компанії; курс керівництва компанії на впровадження новітньої логістичної концепції; наявність чітко визначених стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНО-СКЛАДСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СТОКХАУС КАРГО»

3.1. Розроблення альтернатив управління складською логістикою підприємства

Одним з основних завдань логістики є забезпечення товарно-матеріальних запасів. Запаси повинні бути оптимізовані для ефективної координації управління ланцюгами поставок. В іншому випадку існує ризик не забезпечити виробничий процес, а також можуть виникнути додаткові витрати на транспортування і зберігання товарів.

У деяких компаніях частка запасів досягає 90% від усіх активів. Збільшення асортименту товарів також призводить до подальшого збільшення запасів. Невелике зменшення обсягу запасів може значно збільшити дохід компанії. Питання управління запасами та оптимізації стосуються всіх організацій, що мають склади.

Для досягнення високих показників продуктивності необхідно скорегувати управління запасами, оскільки запаси тісно пов'язані з виробничим процесом [10].

Використання логістики в системі управління запасами може призвести до скорочення запасів. Але навіть на поточному етапі розвитку завжди є резерв для оптимізації системи запасів. Вони полягають в аналізі і раціональному використанні матеріальних потоків на підприємстві, формуванні методів дослідження для коригування, оптимізації методів і моделей поліпшення запасів і т.д.

Складська логістика має справу з запасами, які залежать не тільки від матеріалів, але і від економічних і фінансових потоків. Складська логістика

бере участь в управлінні як складом, так і транспортуванням. Основною метою складської логістики є управління та оптимізація виробничих процесів, пов'язаних зі складуванням, зберіганням та транспортуванням товарів, від закупівлі сировини до доставки кінцевому споживачеві [16].

Для того щоб склад приносив прибуток, необхідно враховувати абсолютно всі фактори, що впливають на складську систему. Важливо чітко визначити функції складу і забезпечити процес обробки вантажів. Реалізація всіх оптимізаційних рішень повинна здійснюватися після детального аналізу їх здійсненності:

- збереження режиму зберігання, необхідного для підтримки якості;
- надання послуг найвищого рівня;
- максимальне використання ресурсів підприємства;
- координація руху матеріальних потоків;
- можливість коригувати роботу у відповідь на коливання обсягів складських запасів;
- гарантія збереження товарів.

Зберігання робить сильний вплив на економіку підприємства, тому при нестачі сировини обсяг виробництва товару зменшується, автоматично скорочуються продажі і знижується прибуток. Однак для кожного конкретного підприємства необхідно враховувати, що складська логістика має свої особливості, свою структуру, елементи і зв'язки між ними [20, С.84].

В процесі складування і зберігання виникають наступні витрати:

- вартість збережених матеріалів і товарів, яка в більшості випадків залежить від поточної процентної ставки;
- витрати, необхідні для оплати займаних складських площ;
- заробітна плата персоналу на складі;
- витрати, пов'язані з втратою запасів у разі поломки, застаріванням запасів, моральним збитком.

Звичайна практика оцінки вартості зберігання передбачає порівняння її з вартістю товару. Загальна вартість зберігання товару становить близько 15-

30% від кінцевої вартості готового продукту [25, С.76].

Завданням відділу логістики підприємства є не управління складом, а управління матеріальним потоком через склад. В ході координації логістичного процесу служба логістики аналізує і визначає ефективні умови роботи складу, тісно співпрацюючи з іншими службами організації, які впливають на характеристики матеріального потоку через складську систему. Цими службами є відділи виробництва, продажів, закупівель та маркетингу.

Якщо запаси перевищують встановлені норми, ефективність роботи підприємства може знизитися. Надлишок запасів призводить до значних складських витрат, збільшення оборотних коштів, що інвестуються в збільшення запасів.

Існують види товарів, які мають короткий термін зберігання та особливі умови зберігання, а тривале зберігання може призвести до втрати споживчих властивостей, що може призвести до економічних втрат для компанії.

Загальна система заходів спрямована на організацію складського господарства, яке відповідає за якісне виконання складських робіт протягом певного періоду часу з мінімальними витратами сил і засобів.

На шляху підвищення ефективності складської діяльності існують проблеми, які можна розділити на 4 групи:

1. Організаційна. Включає в себе розподіл різних функцій, повноважень і зон відповідальності співробітників складу;
2. Технологічна. Складається з набору операцій та методів їх послідовності;
3. Інформаційна. Включає в себе інформаційні системи для обліку та обробки даних за допомогою зв'язку;
4. Технічна. Відображає доступність і ступінь деградації технічних ресурсів.

Перш за все, необхідно приділяти достатню увагу організації складського процесу і розробці рішень в області вдосконалення технології

виконання цих завдань. Швидке виконання робіт і отримання результатів цієї роботи роблять рішення організації "двигуном оптимізації".

Розглянемо основні напрямки вдосконалення та оптимізації складських технологій і операцій:

- виявлення та розподіл проблем, що негативно впливають на продуктивність, вартість та якість;

- розробка ефективних алгоритмів переміщення товарів на складі;

- підвищення ефективності використання складських площ;

- збільшення терміну зберігання;

- збільшення терміну придатності;

- поліпшення якості;

- скорочення обсягів складського зберігання;

- організація розвантаження і транспортування товарів до місця приймання;

- грамотна комплектація замовлень комплексним методом;

- зміна технічних і адміністративних процесів, пов'язаних зі зниженням витрат і підвищенням якості роботи складського комплексу;

- правильна координація організаційної та управлінської структури складу;

- постановка завдань в інформаційній системі;

- мотивація персоналу;

- розробка нових технологій, навчання персоналу;

- навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

- використання адресного сховища;

- впровадження систем автоматизації складських операцій.

Можливість представити споживачам широкий асортимент товарів в поєднанні з високою швидкістю і точністю обробки замовлень в основному обумовлена технічними можливостями ІТ-індустрії в області логістики. Збільшення пропозиції неминуче призведе до посилення конкуренції в цій сфері ринку, що зумовить актуальність заходів щодо підвищення

ефективності роботи складів і розширення сфери складських послуг для отримання конкурентної переваги.

З точки зору світової практики, найбільш важливим рішенням першого з цих завдань є оснащення складу новітньою системою WMS (Warehouse Management System). Це комплекс апаратних і програмних засобів, який дозволяє ефективно управляти розміщенням і переміщенням товарів на складі. Істотною відмінністю WMS від систем складського обліку є те, що на додаток до чисто бухгалтерських функцій WMS також виконує активну управлінську роль, аналізуючи всі завдання, що стоять в черзі на виконання, і подаючи сигнал персоналу складу про пріоритет завдань і необхідність їх виконання. Таким чином, система WMS не тільки виконує функцію оптимізації завантаження і траєкторії руху транспортного обладнання, але і враховує його оптимальне завантаження.

Ще однією не менш важливою функцією WMS структурних підрозділів є білінг, який допомагає автоматизувати розрахунок вартості (собівартості) зберігання, на основі функції білінгу облік поточного завантаження дає вторинним вантажовласникам можливість тимчасового зберігання вантажів, що особливо актуально для компаній, що надають сервісні послуги. З його допомогою можна визначити вартість послуг, що надаються вантажовласнику, пов'язаних з обробкою вантажу (механізоване ручне навантаження і розвантаження, розтяжка). Крім того, за аббревіатурою WMS часто ховаються технології, що дозволяють виконувати складські операції, такі як використання штрих-кодів або радіочастотних ідентифікаторів (RFID). І якщо підтримка штрих-кодів для таких систем вже встановлена як природна і необхідна функція, то робота зі стандартами RFID буде такою ж.

Наявність щодо уніфікованого підходу до організації зберігання на розподільчому складі (існує 4 системи координат з наявністю системи проходів, стелажів, полиць, місць розташування, зон прийому, відвантаження, комплектації, стандартизованих розмірів палет і стандартів штрих-коду) говорить про основні можливості адаптації обраної

підприємством універсальної WMS під бізнес-модель конкретного складу.

Практика впровадження та експлуатації WMS показує, що термін окупності таких інвестицій не перевищує 1,5-2 роки. Практичний аналіз результатів успішного використання WMS дозволяє підкреслити досягнення наступних кількісних показників:

- оптимізація тимчасового інтервалу, що витрачається на отримання/комплектацію/відправку замовлень, в 1,5-2 рази.

- підвищення точності виконання замовлень до 99%.

- скорочення чисельності активного персоналу на підприємстві до 2-3 осіб.

- значне скорочення термінів придатності або втрат, пов'язаних з умовами зберігання;

- можливість збільшення асортименту товарів за рахунок підвищення точності роботи;

- помітне збільшення витрат, пов'язаних з простоем.

При значній зручності від практичного використання аналітичних блоків WMS для цілей оперативного управління складом неможливо не звернути увагу на зміни якісних показників, які проявляються в поліпшенні дисципліни, організованості та загальної психологічної атмосфери, підвищенні загального рівня кваліфікації персоналу.

На внутрішньому ринку йде запекла боротьба за клієнтів, в якій беруть участь як вітчизняні невеликі компанії-розробники, так і великі зарубіжні розробники професійного програмного забезпечення. Рішення таких компаній, як Microsoft, Oracle та SAP, ідеально підходять для автоматизації з нуля. Це не тільки WMS, але і WMS, інтегрована в ERP-систему, що дозволяє уникнути витрат, пов'язаних з інтеграцією програмного забезпечення різних виробників, і підвищити ефективність впровадження системи в цілому.

Аналіз попиту та пропозиції на ринку управління складами дозволяє зробити наступні висновки і дати конкретні рекомендації для процесу прийняття рішень щодо необхідності використання WMS

1) з усіх потенційних замовників тільки близько 30% самостійно чітко формулюють вимоги і формують уявлення про результати, досягнутих при впровадженні системи, іншим, можливо, допоможуть послуги компаній, що займаються IT-консалтингом.

2) вартість самої системи і послуг з її впровадження дуже висока, тому необхідно ретельно підійти до питання вибору постачальника рішень. Уклавши контракт з високопрофесійною консалтинговою фірмою, ви зможете уникнути значних простоїв бізнесу і забезпечити себе від серйозних фінансових втрат з моменту впровадження.

3) Використання WMS поряд з обладнанням для роботи зі штрих-кодами і RFID значно підвищує загальний ефект від використання в промисловості.

4) Використання WMS, інтегрованої в ERP-систему, може істотно підвищити ефективність всієї інформаційної системи підприємства.

5) Придбана система повинна бути масштабованою та гнучкою.

Масштабованість означає можливість використання системи в масштабах, що багаторазово перевищують обсяг бізнес-операцій. Гнучкість визначається збільшенням функціональності системи при використанні пов'язаних з WMS модулів (управління поставками, Фінанси, бюджетування), що надають можливість вести власні розробки в системі алгоритмів розрахунків і звітних форм.

Аналіз діяльності компанії ТОВ «Стокхаус Карго» показав, що компанія не повною мірою використала свій потенціал. Також в ході аналізу були виявлені основні проблеми, безпосередньо пов'язані з роботою всього персоналу. Це такі проблеми, як:

- 1) велика завантаженість складу;
- 2) розміщення товарів з порушенням адресної системи зберігання;
- 3) низька продуктивність праці в зоні комплектації.

Основою для подальшої успішної діяльності має стати впровадження систем автоматизації складських операцій і підвищення кваліфікації

співробітників підприємства.

Виходячи з цього, можна запропонувати деякі заходи щодо підвищення ефективності діяльності компанії ТОВ «Стокхаус Карго»:

1. Заходи щодо впровадження системи WMS, яка являє собою систему автоматизації складу;
2. Оптимізація продакт-плейсменту за допомогою ABC і X-аналізу;
3. Заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, розробка системи морального і матеріального стимулювання персоналу;
4. Заходи з розвитку людських ресурсів та підвищення кваліфікації, курси наставництва для навчання нових співробітників компанією.

З метою удосконалення існуючої системи управління персоналом в ТОВ «Стокхаус Карго» було запропоновано здійснити наступні кроки:

1. Розробка програми мотивації персоналу. Для цього потрібно правильно побудувати систему мотивації, яка дозволить ефективно використовувати кадри. Дуже необхідно об'єднати колектив, надихнувши його спільним задумом. У то же час, для ефективної роботи мотиваційної програми, потрібно розглядати кожного співробітника з індивідуальної точки зору, враховуючи його прагнення, потреби та бажаннями. Наразі відомо безліч мотиваційних заходів, які носять як матеріальний так і нематеріальний характер, отже й, загальний результат такої програми залежатиме від правильного використання й поєднання таких методів мотивації.

2. Розробка системи адаптації персоналу ТОВ «Стокхаус Карго». Адаптація персоналу полягає у пристосуванні нового члена колективу до існуючих у колективі умов та соціальних норм. Її не можна розглядати лише як спосіб опановування нової роботи. Новим співробітникам потрібно розуміти усе про місце роботи, його посадові обов'язки, вимоги, крім того, потрібно познайомитись з колективом, документообігом, розподілом обов'язків по вертикалі. Все це дізнатися без допомоги трудового колективу неможливо. Закріплення функцій адаптивного управління проводять за кількома напрямками:

- визначення відповідальної за адаптацію в службі управління персоналом особи;
- у самостійних відділах та управліннях розподілення фахівців, які будуть безпосередньо займатися управлінням адаптацією;
- розвиток процесу наставництва.

3. Удосконалення системи підвищення кваліфікацій кадрового складу ТОВ «Стокхаус Карго». Для якісного та результативного підвищення кваліфікації пропонується:

- розглянути можливість впровадження Програми навчання;
- запровадити періодичну практичну підготовку для керівників, які вперше посіли посаду ТОВ «Стокхаус Карго» ;
- час від часу здійснювати оцінку потреб у темах та формах проведення навчання;
- здійснення навчання персоналу за темами вузької спеціалізації;
- надати можливість Центрам підвищення кваліфікації персоналу здійснювати навчання із виїздом, що дасть змогу підвищити свій кваліфікаційний рівень більшій кількості посадових осіб.

4. Модернізація проведення атестації співробітників ТОВ «Стокхаус Карго». Головною метою атестації персоналу повинно бути: оцінювання результатів роботи й своєчасне виявлення недоліків у різні рівні підготовки, визначення відповідності займаній посаді, покращення управління персоналом, перевірка сумісності особи із колективом, підвищення дисципліни та відповідальності кадрів, оздоровлення психологічного та соціального клімату у організації. Метою атестації кадрів не може виступати особиста антипатія та бажання звільнити «небажаних» працівників.

5. Зміцнення корпоративного духу команди. Чим більший колектив, тим складніше у ньому працювати та налагоджувати стосунки для спілкування. Особистості індивідуальні, тому у великих колективах часто складно знайти спільні інтереси для обговорення, крім робочих моментів.

У будь-якому разі колеги по роботі мають шукати компроміси,

проговорювати суперечливі питання та мати терпіння.

Коли в колективі несприятливий психологічний стан, ефективність праці значно зменшується, в стресових умовах складно зосереджуватися на роботі та робити її якісно. Тому керівник має приділяти багато уваги таким особливостям, щоб у колективі панувало взаєморозуміння.

Одним із варіантів досягнення взаємної злагоди в колективі виступає Тимбілдинг (з англ. – побудова команди). Це заходи та ігри для кадрового персоналу, що дозволяють кожному впоратися із особистим стресом, подивитися на себе зі сторони, залишати особистісні проблеми за межами місця роботи.

Окрім цього тимбілдинг дозволяє співробітникам краще пізнати один одного, налагодити горизонтальну комунікацію у колективі. Сучасні ігри на згуртування дозволяють усім працівникам дійсно розслабитися й налагодити навички співпраці та взаємної допомоги. Атмосфера відпочинку та азарту, яка зазвичай існує в подібних іграх, дає людям натхнення, бо усі зусилля спрямовані на вирішення конкретних завдань, що постають у процесі гри, між колегами часто виникають дружні відносини.

Також для зміцнення корпоративного духу команди не зайвим буде проведення заходів за спільними інтересами – «корпоративів», екскурсій тощо.

Сучасне спрямування інновацій в кадровому управлінні пов'язано із вирішенням таких завдань:

- 1) покращення якості життя колективу;
- 2) стимулювання для здійснення креативних ідей;
- 3) згуртованість та лояльність співробітників;
- 4) підвищення рівня продуктивності праці;
- 5) розвиток та ефективне навчання персоналу;
- 6) звільнення керівників від рутинних функцій управління, використання творчих здібностей працівників;
- 7) забезпечення рівноваги між інтересами компанії та особистості

співробітника;

8) створення сприятливого середовища для творчості;

9) підвищення адаптованості персоналу до інновацій [17].

В сучасній практиці для здійснення поставлених перед управлінням персоналом завдань використовують наступні інноваційні інструменти: мотивація, аутстафінг, коучинг, менторство і запровадження віртуального офісу. Розглянемо поняття більш детально.

Аутстафінг — це тимчасовий набір працівників для здійснення різного виду робіт, працівників оформлюють у окремий штат, який належить компанії аутстаффу.

Менторство або ще називають наставництвом – процес навчання персоналу, під час якого практична передача професійних знань і навичок здійснюється за допомогою особистого прикладу ментора або наставника, тобто від старшого до молодшого, від досвідченішого до менш досвідченого [18].

Коучинг – система принципів та дій, що сприяють розвитку потенціалу особистості працівника, забезпечує ефективну реалізацію та максимальне відкриття цього прихованого потенціалу. Основною метою коучингу є сприяння реалізації працівником усвідомлених та відповідальних рішень з будь-яких проблематичних питань [25].

Віртуальний офіс – ресурс, що використовують для людей, що живуть у різних країнах, а також працюють у різних організаціях. За допомогою віртуального офісу вони можуть разом брати участь в розробці та впровадженні будь-якого проекту, або кількох проектів. Найважливішими перевагами віртуального офісу є: спільний робочий простір, особистісна мобільність, контроль, безпека у мережі, збереження даних, простота доступу й гарна фінансова ефективність [17].

Одним із головних напрямів удосконалення системи кадрового управління в ТОВ «Стокхаус Карго» є підтримка й актуалізація етикету управлінської діяльності. Це пов'язано з тим, що основу робочого (ділового)

етикету складають чітко встановлені принципи, які можуть адаптуватися до системи, тому що вони забезпечують гармонізацію, слідування дисципліні і ефективній організації діяльності держслужбовців задля досягнення головної мети - служіння народові України.

Використання норм та правил сучасного ділового етикету ґрунтується на таких базових принципах [26]:

- гуманізму та людяності (ввічливість, тактовність, скромність та точність);
- доцільності, тобто етикет сприяє розумній поведінці людини, є простим і зручним інструментом для неї особисто та для її оточення;
- естетичної привабливості людської поведінки;
- поваги до усталених звичаїв та традицій тієї країни, в якій перебуває та спілкується особистість.

Ще одним із важливих понять професійної етики є поняття професійного обов'язку, де чітко й детально встановлюються обов'язки спеціалістів будь-якої галузі профдіяльності. Усвідомлення власного професійного обов'язку допомагає багатьом фахівцям виконувати свою роботу професійно і з найбільшою відповідальністю, орієнтуватися не на особисті, а на державні та суспільні інтереси [1].

3.2. Визначення напрямку оптимізації управління складськими процесами підприємства

З метою підвищення якості логістичного процесу підприємства, в першу чергу, ми пропонуємо вдосконалити роботу відділу логістики ТОВ «Стокхаус Карго». Для реалізації логістичної стратегії функціональний відділ логістики потребує повної реструктуризації.

Питання принципів і управління дуже важливе при визначенні підходу до реорганізації логістики підприємства, тому централізовану систему управління можна вважати доцільною на підприємстві.

Централізація управління логістикою визначається наявністю логістичних служб, які безпосередньо підпорядковуються вищому керівництву підприємства. Перевагою такого підходу в управлінні логістикою є можливість використання універсальної інформаційної системи, яка, відповідно, радикально, але дуже ефективно змінює взаємини між функціональними підрозділами підприємства, даючи йому найбільший ефект в управлінні ланцюжками поставок.

Для реалізації логістичної стратегії, на наш погляд, рекомендується ввести посади менеджера з логістики продажів і менеджера складу, які є частиною структури відділу логістики:

- група обслуговування клієнтів;
- управління складом.

Посадова інструкція співробітника підлягає затвердженню.

Також пропонується створити окремий склад в Києві для зниження вартості транспортування, де можна було б зберігати запасні частини.

1. Впровадження системи WMS для автоматизації складських операцій. Практика впровадження та експлуатації системи WMS показує, що термін окупності таких інвестицій не перевищує 1,5-2 років. На сьогоднішній день підприємствам доступні і використовуються наступні WMS-системи:

- 1) People's Project EME.WMS;
- 2) ASTOR: WMS;
- 3) Lm7 Logistic manager ;
- 4) Radio sign WMS;
- 5) Система управління складом c.istema;
- 6) 1С-Логістика: Управління складом. 2.0 ;
- 7) Vector 11. WMS Bay: складський комплекс ;
- 8) рішення для розподільного центру Microsoft Dynamics ;
- 9) управління складом Aldata ;
- 10) AVARDA.WMS;
- 11) SV:Warehouse(WMS) ;

- 12) COMPASS;
- 13) Astro WMS;
- 14) Core IMS;
- 15) конфігурація 1С: конфігурація Кортекс.

Кожна описана система має свої особливості. Тому що всі системи діляться на 4 основні групи в залежності від розміру складського комплексу. По-перше, це WMS початкового рівня, призначені для управління складами малого бізнесу і магазинів, які не відрізняються великою різноманітністю асортименту продукції. По-друге, це так звані "коробкові" платформи для управління середніми і великими складами (до 1 млн кв.м). і номенклатура різноманітна, але динаміка її обороту відносно низька. По-третє, це так звані "адаптивні" платформи. Вони використовуються великими компаніями та розподільчими центрами, де основним профілем є логістика. По-четверте, це "настроювані" платформи. Вони призначені для управління складами з великою площею, різноманітним асортиментом продукції і високою динамікою товарообігу.

Далі давайте познайомимося з оцінкою системи WMS і проведемо порівняльний аналіз того, що для нас найкраще (рис. 3.1).

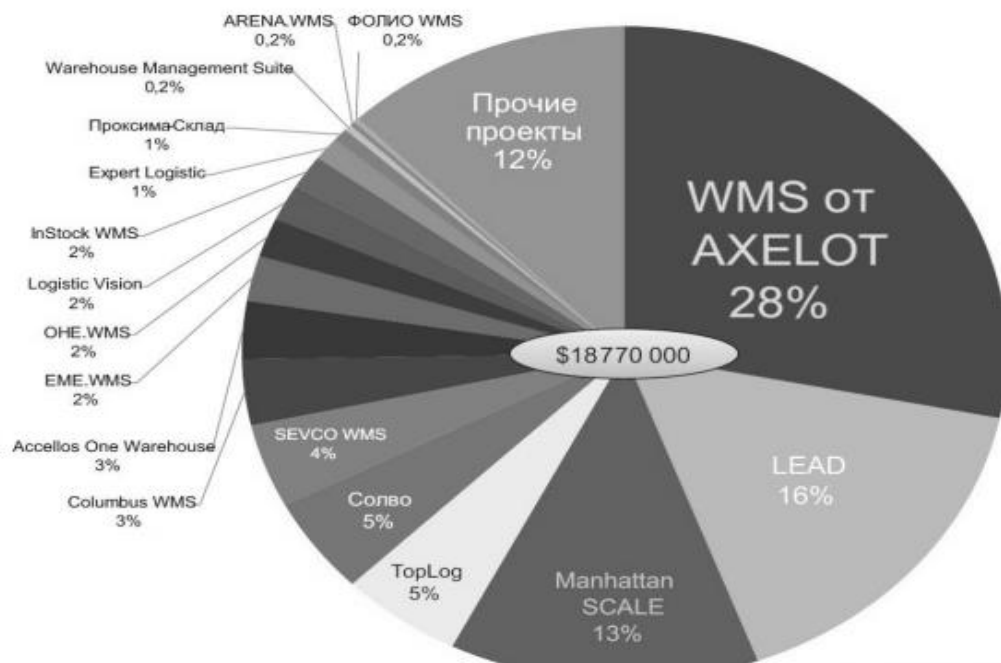


Рисунок 3.1 – Оцінка систем WMS[56]

Відповідно до показників та практики оцінки компанії, ми визначили 3 системи WMS, які найкраще відповідають характеристикам компанії. Це такі системи, як:

- 1) Cortex;
- 2) 1C: WMS Логістика. Управління складом 4;
- 3) Buhta: WMS.

Всі WMS-системи мають певні алгоритми роботи в складських комплексах. Це досить складний процес, так як у кожного підприємства свої особливості. Тому процедура впровадження носить індивідуальний характер (Таблиця 3.1).

З даних в таблиці видно, що середній час впровадження системи становить 2-4 місяці. Однак у більшості випадків термін впровадження може бути відкладений на термін до 1 року, оскільки дійсно виникають непередбачені ситуації.

Таблиця 3.1 – Етапи впровадження системи WMS [56]

№	Етап	Характеристика	Термін
1	<u>Обстежування</u>	Обстеження складського комплексу. Аналіз бізнес-процесів. Радіочастотне обстеження.	1 місяць
2	Погодження технічного завдання	Підбір обладнання. Складання схеми розміщення обладнання на складі. Затвердження технічного завдання на підставі проведеного обстеження	3-5 днів
3	Розробка індивідуального рішення	Доопрацювання WMS-системи відповідно до технічного завдання. Тестування доробок. Налагодження системи і усунення помилок. Налаштування інтерфейсу. Налаштування модуля інтеграції з корпоративною системою.	до 1 місяця
4	Підготовка системи до запуску	Монтаж обладнання. Установка системи на сервер. Додавання даних співробітників, організацій і ТМЦ. Створення топології складу. Маркування стелажів і палет. Збір штрих-кодів товарів. Введення початкових залишків.	10-15 днів
5	Навчання співробітників для роботи в системі	Навчання фахівців обслуговуванню системи. Навчання диспетчерів і робітників на складі роботі з системою і обладнання.	3-5 днів
6	Запуск системи в експлуатацію	Тестовий запуск, виявлення збоїв. Налагодження системи, запуск складу в роботу.	3-7 днів
7	Технічна підтримка	Оперативна допомога, усунення неполадок.	1 місяць

Джерело: власна розробка

Далі нам потрібно вибрати відповідну систему WMS для нашої компанії. Площа складу становить 1250 м², на ньому зберігається близько 30 мільйонів найменувань товарів. При виборі системи потрібно врахувати наступні критерії:

- 1) Надійність і гарантійний термін системи управління конфігурацією;
- 2) професіоналізм постачальника системи управління конфігурацією;
- 3) широкі функціональні можливості WMS.

Проведемо порівняльну характеристику потенційних можливостей кожної з систем і дані відобразимо у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – порівняльний аналіз потенціалу систем автоматизації WMS

Операції	Cortex	1С: WMS логістика. Управління складом 4	Бухта: WMS
оформлення первинних документів і розрахунки	0.1	0.2	0.3
облік додаткових витрат	0.1	0.1	0.1
облік товарів за індивідуальними кодами	0.1	0.3	0.4
адресне зберігання	4	3	3
Можливість інтеграції в систему управління	3	3	1
Управління персоналом	3	3	3
моделювання потоку операцій товарів	0	0	3
інвентаризація	4	3	4
оптимізація розміщення	3	4	2
разом	17,3	16,6	16,8

Джерело: розраховано автором

Найвищий бал за обраними критеріями отримала WMS-система "Кортекс". Але економічні аспекти цих автоматизованих систем для нас не так важливі. Адже для прийняття остаточного рішення дуже важливо оволодіти всією необхідною інформацією, яка може так чи інакше вплинути на вибір керівника підприємства (Таблиця 3.3).

Беручи до уваги витрати на реалізацію, можна зробити висновок, що найкращим варіантом для впровадження WMS-системи є програмне забезпечення Cortex. Компанія також надає післяпродажне обслуговування

програмного забезпечення.

Таблиця 3.3-порівняння економічних витрат по кожній системі

Компонент системи	Cortex, грн.	1С: WMS Логістика. Управління складом 4, грн	Buhta WMS, грн
Ліцензія	140 000	132 000	99 750
термінали, 20 шт	647 820	647 820	647 820
Принтер	36 639	36 639	36 639
навчання персоналу, 4 чол.	180 000	200 000	236 000
Wi-Fi роутери, 4 шт.,	40 000	40 000	40 000
серверів	150 000	150 000	150 000
всього	1,194,459	1,206,459	1,210,209

Джерело: розраховано автором

Слід зазначити, що завдяки програмному забезпеченню можна впровадити систему голосового управління pick-by-voice, яка могла б стати одним з варіантів подальших перспектив, а за допомогою автоматизованої системи ми можемо забезпечити використання 2-го запропонованого нами заходу, який оптимізує розміщення товарів використовуючи ABC-аналіз і XYZ-аналіз. Зрештою, ця WMS-система має здатність виконувати такі розрахунки, які сприятимуть правильному розміщенню товарів на полицях. Крім того, повне використання адресних методів зберігання скорочує час, необхідний для розміщення та збору збережених продуктів.

2. Наступним етапом нашої роботи є вирішення проблем з продуктивністю праці і зниження плинності кадрів. Для вирішення цих проблем ми пропонуємо наступні заходи:

- заходи з підвищення кваліфікації для кожного співробітника, щоб отримати універсального співробітника складського комплексу;
- проводити курси наставництва для досвідчених співробітників і прискорювати період адаптації нових співробітників.

1) Підвищення кваліфікації співробітників за допомогою цілеспрямованих заходів з використанням інструментів управління. Для впровадження ми призначаємо відповідальну особу за результати роботи керівного складу. У його завдання входить:

- розробка і проведення семінарів;
- впровадження, підтримка і контроль систем Кайдзен.

Ми не тільки проводимо тематичні семінари кожні півроку, а й плануємо зацікавити і взяти участь в них всіх співробітників і внести свій внесок в успішний і динамічний розвиток складського комплексу.

2) наступними елементами є впровадження системи наставництва, яка забезпечує підприємству:

- зниження плинності кадрів, за рахунок послідовної адаптації співробітників;
- прискорення освоєння трудових обов'язків;
- Підвищення продуктивності праці;
- Забезпечення лояльності;
- Поліпшення взаємодії співробітників;
- Скоротити час на адаптацію і придбання необхідних навичок;

Для використання даної системи необхідно провести курс наставництва для 2-х найбільш досвідчених співробітників. Для цього керівництво рекомендувало 2-х кандидатів, які володіли необхідним досвідом і вмінням ділитися знаннями і навичками. Також слід мати на увазі, що для ефективності даної системи необхідно підвищити рівень заробітної плати або ввести систему преміювання наставника.

3.3. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо оптимізації управління персоналом логістичного складу

Розрахуємо річний економічний ефект (Ef) від введення посади менеджера складу.

$$Ef = \left(\frac{\Delta Q_{real} \times P}{100} - \Pi \right) - K \times E_n \quad (3.1)$$

ΔQ_{real} - зниження витрат на продажі після реалізації заходу; P- рентабельність доходу, %; K-вартість капіталу для реалізації заходу; E_n -

стандартний коефіцієнт економічної ефективності; П - поточні витрати.

Дуже складно спрогнозувати економію коштів підприємства від введення цієї посади, тому ми використовуємо приблизні значення, засновані на досвіді інших компаній. Тому, на мій погляд, зниження корпоративних витрат може скласти до 2,5% за оптимістичними прогнозами і 1,5% за песимістичними прогнозами, тому використовуємо середнє значення в 2,0%.

Капітальні витрати, пов'язані з введенням посади завідувача складом, узагальнені в таблиці 3.4.

Тблиця 3.4 – вартість реалізації проекту

Витрати	Сума витрат, грн.
Витрати на технічне забезпечення	5000
- комп'ютер	500
- факс	270
- модем	1500
- копіювальний апарат	600
- принтер	340
- сканер	100
- телефон	
Програмне забезпечення	600
Витрати на офісні меблі	
- Стіл письмовий	350
- Стілець	120
- Шафа	400
Організаційні витрати	100
- розробка посадової інструкції	50
- підбір кадрів	250
- інші	
Всього	10180

Джерело: розраховано автором

Поточні витрати, пов'язані з реалізацією заходу, наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Поточні витрати на реалізацію заходу

Назва витрат	Сума витрат, грн.
Витрати на оплату праці	63590,40
Витрати на електроенергію	150,0
Канцелярські витрати	100,0
Всього	63840,40

Джерело: розраховано автором

Щомісячні витрати на оплату праці наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6-Розрахунок щомісячних витрат на оплату праці

Назва витрат	Сума витрат, грн.
Посадовий оклад	3200,00
Витрати на премії та доплати (20%)	640,00
Нарахування на заробітну плату (38,0%)	1459,20
Всього	5299,20

Джерело: розраховано автором

Таким чином, економічний ефект складатиме:

$$Eф = (329,66 \cdot 0,25 - 63,84) - (10,18 \cdot 0,15) = 17,048 \text{ тис. грн/рік}$$

Економічний ефект від введення даної посади можливий вже в наступному році, для оптимізації операційної діяльності на складі і збільшення виручки компанії.

Для зниження транспортних витрат ми також пропонуємо створити окремий склад, де можна було б зберігати запасні частини. При створенні власного складу необхідно розрахувати склад площі, придатної для зберігання продукції ТОВ «Стокхаус Карго».

Для розрахунку площ складів загального призначення та на першій стадії проектування складів використовується метод навантажень. Загальна площа складу за методом навантажень визначається за допомогою наступної формули(3.2):

$$S_{\text{заг.}} = \frac{Z_{\text{max}} \cdot K_n}{q_{\text{ср}} \cdot K_{\text{вик.}}} \quad (3.2),$$

де $S_{\text{заг}}$ - загальна площа складу, м²; Z_{max} - максимальна норма зберігання товару на складі, т., K_n - коефіцієнт нерівномірності надходження вантажів на склад; $q_{\text{ср}}$ - середнє розрахункове навантаження на 1 м² площі складу, т/м²; $K_{\text{вик.}}$ - коефіцієнт використання площі складу.

Максимальна норма зберігання товару на складі розраховується за

формулою (3.3):

$$Z_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{Q_{pi}}{360} \cdot Z'_{\max i} \quad (3.3)$$

Q_{pi} - щорічне надходження і-го вантажу на склад; $Z'_{\max i}$ - максимальна норма запасів і-го вантажу, днів; n - кількість одиниць товару, що надійшли на склад.

Коефіцієнт неоднорідності надходження вантажів на склад визначається за такою формулою:

$$K_n = \frac{Q_{\text{доб.макс}}}{Q_{\text{доб.серед}}} \quad (3.4)$$

де $Q_{\text{доб.макс}}$ - максимальна щоденна кількість товарів, що надходять на склад, $Q_{\text{доб.серед}}$ - середня щоденна кількість товарів, що надходять на склад.

Середнє розрахункове навантаження на 1 м² площі складу залежить від характеристик товарів, які зберігаються і конструктивних особливостей будівлі складу і визначається за довідковими даними.

Отже, визначимо розмір площі складу методом навантажень при наступних умовах: річний обсяг вантажів, що надходять на склад – 1447,2 т.; максимальна норма запасу – 30 днів; середнє розрахункове навантаження – 8т/м²; коефіцієнт використання площі складу – 0,5; коефіцієнт нерівномірності надходження вантажів на склад – 1,4

$$1) Z_{\max} = \frac{1447,2}{360} \cdot 30 = 120,6 \text{ т.}$$

$$2) S_{\text{зап.}} = \frac{120,6 \cdot 1,4}{8 \cdot 0,5} = 42,21 \text{ м}^2$$

Отже, для зберігання потрібна площа складу в 42,21 м². Вартість утримання складу можна побачити за допомогою таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Вартість утримання складу

Стаття витрат	Сума за рік, грн
Оренда	50грн/ м кв*42,21*12=25326
Оплата праці 2х вантажників та сторожа	4500*12=54000
Освітлення, опалення, інші витрати	1500*12=18000
Всього:	97326

Джерело: розраховано автором

Тепер ми знаємо, що на складі щорічно зберігається 4824 найменування продукції, підрахуємо ефект від змісту складу продукції. Прибуток від продажу цього покриття становить 169 600 грн. Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність = прибуток/собівартість = $169\ 600\text{грн}/97\ 326\text{грн} = 1,72$ створення власного складу дуже позитивно впливає на збільшення прибутку підприємства.

Отже, визначено напрями підвищення якості логістичного процесу, охарактеризовано тип робіт, включених до складського процесу, розглянуто організаційну складову управління складським процесом.

Висновки до третього розділу

Управління логістичними процесами на ТОВ «Стокхаус Карго» сьогодні отримує недостатню увагу через брак коштів і відмінних фахівців, тому була розроблена і запропонована логістична стратегія, яка може бути застосована до типових компаній. Серед заходів щодо підвищення рівня логістичних послуг – централізація управління логістикою, загальна реструктуризація сектора логістики, оптимізація структури управління підприємством за рахунок скорочення термінів доставки продукції підприємства споживачам за рахунок відкриття регіональних складів.

Для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичними процесами на ТОВ «Стокхаус Карго», пропонується впровадження на підприємстві системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість:

- координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей підприємства ТОВ «Стокхаус Карго»;
- надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів на ТОВ

«Стокхаус Карго»;

- створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Стокхаус Карго»;
- забезпечувати раціональність управлінського процесу;
- забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Підвищення рівня продуктивності провокує до створення великих запасів (як основних, так і страхових), і чим більше співробітників потрібно для своєчасного задоволення потреб, тим складніше контролювати їх. Люди починають робити помилки. У зв'язку з цим з часом буде потрібно провести автоматизацію складських процесів і функцій. Тому необхідно впроваджувати нові технології для більш ефективного використання складських площ.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Після проведення дослідження ми можемо зробити наступні висновки:

1. Логістична інфраструктура підприємства демонструє концепцію системи, яка регулює структуру і швидкість потоку речовин на основі стандартів, необхідних для ефективності роботи підприємства. Ретельне формування ефективної логістичної інфраструктури має бути спрямоване на застосування підходу до проектування, що враховує поточний стан інфраструктури та існуючі проблеми. Використовуваний підхід до проектування допомагає сформувати логістичну інфраструктуру, засновану на принципі оптимізації загальних витрат на одиницю її потужності.

2. На жаль, значна кількість підходів, що розглядаються в даній роботі, зводиться до оцінки економічного впливу витрат на логістику, оскільки аналізовані позитивні ефекти від впровадження логістичного менеджменту зазвичай проявляються з плином часу. Отже, виміряти їх на основі порівняння доходів і витрат неможливо. Зважаючи на це оцінку ефективності витрат на логістику можна вважати раннім етапом вивчення продуктивності логістичної системи підприємства. Це має бути доповнено методом оцінки поточного рівня логістичних послуг та ефективності управління логістикою у функціональних областях логістичних підприємств. В результаті, при використанні вітчизняними підприємствами вищевказаного методичного підходу, оцінка ефективності логістичного управління операціями на підприємстві в комплексі визначає підвищення конкурентоспроможності на ринку і збільшення прибутковості компанії.

3. Асортимент послуг і продуктів ТОВ «Стокхаус Карго» відрізняється високим ступенем диференціації і постійно оновлюється за рахунок ринкових інновацій. Ціни на продукцію ТОВ «Стокхаус Карго» встановлюються відповідно до характеристик галузевого ринку, асортиментом пропонованих товарів і рівнем конкуренції. Основними ризиками діяльності ТОВ «Стокхаус Карго» є економічні та політичні

(підвищена невизначеність у бізнес-середовищі). Такі фактори, як привабливість нових технологій, диференціація асортименту послуг і продуктів, мотивація до роботи в суспільстві, позитивно впливають на діяльність ТОВ «Стокхаус Карго» і є рушійною силою її розвитку.

4. Логістична система ТОВ «Стокхаус Карго» являє собою комбінацію логістичної мережі та системи управління підприємством, сформованої компаніями для реалізації логістичної стратегії. Організаційна структура логістичних служб ТОВ «Стокхаус Карго» функціонує лінійно. Ефективність логістичних процесів в ТОВ «Стокхаус Карго» знаходиться на досить високому рівні – 100% з 91,59%. Серед поширених недоліків системи управління логістичними процесами ТОВ «Стокхаус Карго» можна виділити наступні: недостатня активність компанії в області сегментації ринку і позиціонування продукції. Незначна увага до використання інформаційних технологій. Відсутність налагодженої системи міжособистісного спілкування. Далі, система управління логістичними процесами ТОВ «Стокхаус Карго» володіє наступними перевагами: наявність єдиного методологічного підходу до логістичної концепції компанії; курс керівництва компанії на впровадження новітньої логістичної концепції; наявність чітко визначених стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів.

5. Управлінню логістичними процесами в ТОВ «Стокхаус Карго» в даний час приділяється недостатня увага через відсутність фінансування і брак висококваліфікованих фахівців. Однак була розроблена та запропонована логістична стратегія, яка може бути застосована до типових вітчизняних компаній. Серед заходів щодо підвищення рівня логістичних послуг-оптимізація структури управління підприємством за рахунок впровадження централізації управління логістикою, загальна реструктуризація сектора логістики, а також скорочення термінів доставки продукції підприємства споживачам за рахунок відкриття регіональних складів.

6. Підвищуючи рівень продуктивності, організації починають

створювати великі запаси (як основні, так і страхові), і чим більше співробітників їм потрібно для своєчасного задоволення потреб, тим складніше контролювати їх все. Люди починають робити помилки. У зв'язку з цим з часом буде потрібно автоматизація складських процесів і функцій. Тому необхідно впроваджувати нові технології для більш ефективного використання складських площ. Які технології включають в себе:

- 1) використання терміналів збору даних (TSD);
- 2) впровадження систем WMS;
- 3) Використання технології RFID;
- 4) впровадження ERP-систем.

Аналіз складської логістики показує, що для більш успішного і динамічного розвитку підприємства його керівництву слід звернути увагу на вдосконалення логістичних операцій і підбір фахівців в області логістики закупівель. А також розробити ряд заходів щодо вдосконалення складської логістики та підвищення кваліфікації фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. К.: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.
2. Грищенко, О.В., Кіреєв, В.С., Дуброва, Л.І., Яненко, М.Б. и Вакуленко, Р.Ю. (2016). Організація, планування та контроль маркетингової логістики. Міжнародний журнал економіки та фінансових питань, 6(8S), 166-172.
3. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
4. Деніел Койл. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді. Видавництво: "[Наш Формат](#)", 2023
5. Дроб'яжевич І. (2018). Управління маркетинговою логістикою в електронному ритейлі - сутність та окремі практичні аспекти. Європейський журнал менеджменту послуг, 3 (27/2), 149-155. DOI: 10.18276/ejism.2018.27/2-18.
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
7. Завалко, Н.А., Паніна, О.В., Ковальов, В.А., Жакевич, А.Г. и Лебедев, К.А.Є. (2017). Удосконалення фінансового контролю над системою державного управління. *Espacios*, 38(29), 15-22.
8. Загородня А. С. Кадлубович Т.І. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для студентів другого (магістерського) рівня. Спеціальність 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії». К.: Університет «Україна», 2023. 25 с.
9. Загородня А. С. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 - менеджмент. Національний університет біоресурсів та природокористування України, Київ, 2024. 237 с.

10. Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми : колективна монографія / за наук. ред. М.Ю. Григорак, Л.В. Савченко. К.: Логос, 2015. 548 с.

11. Інструктивно-методичні рекомендації для розробників навчально-методичної літератури / Торбенко І.О., Ремига Ю.С., Коваленко В.В. К.: ЦП «Компринт», 2024. 24 с.

12. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України / О. А. Ковалик // Економіка. Фінанси. Право. 2020. №6. С. 22-24.

13. Козирєва О. В. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238с.

14. Козирєва О. В., Глєбова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.

15. Козирєва О.В. Корпоративне управління / О.В. Козирєва // Корпоративне управління. Методичні рекомендації щодо самостійної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і адміністрування.Х.: Вид-во НФаУ. 2018. 94 с.

16. Козирєва О.В. Прийняття управлінських рішень. Методичні рекомендації до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент» / О. В. Козирєва, Н.В. Демченко. Х. : Вид-во НФаУ, 2019. 25 с.

17. Козирєва О.В., Озаровська А.В. Публічне адміністрування. навч. посіб. для здобувачів вищої освіти спеціальності «Публічне адміністрування» освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент» для всіх форм навчання Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 150 с.

18. Козирєва О.В.. Самоменеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання / О.В. Козирєва, Н.В. Глебова. Харків: НФаУ, 2020. 212с.

19. Крикавський, Є.В. Похильченко, Є.А. (2014). Імплементация маркетингових концепцій в управління ланцюгами поставок. Економіка, підприємництво, менеджмент, 1(2), 25-34.

20. Курбонзода, М.Р., Гібадуллін, А.А., Морковкін, Д.Є. и Нестеренко, Я.Н. (2020). Оцінка факторів, що стримують інноваційний розвиток. В Журнал фізики: Серія конференцій (Vol. 1679, No. 3, p. 032065). IOP Publishing.

21. Левченко Ю.Г. Ресурсне забезпечення ефективної діяльності підприємства / Ю. Г. Левченко // Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №1. С. 72-77.

22. Логістика в системі маркетингу підприємства: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Маркетингова політика розподілу» / Стадінченко В.В.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2022. 30 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51341/1/Lohistyka.pdf>

23. Мадяр Р.О. Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовах глобалізації / Р. О. Мадяр // Економіка та держава. 2018. №12. С. 31–34.

24. Маркова, О.В., Завалко, Н.А., Кожина, В.О., Паніна, О.В. и Лебедева, О.Ю. (2018). Підвищення якості управління ризиками в компанії. Revista Espacios, 39(48).

25. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.

26. Менеджмент: Методичні вказівки щодо виконання курсових робіт для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» /

Приймак Н.В., Ремига Ю.С. К.: ЦП «Компринт», 2023. 26 с.

27. Менеджмент: Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів всіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Приймак Н.В., Ремига Ю.С. К.: ЦП «Компринт», 2023. 30 с.

28. Морковкін, Д. Є., Лопаткін, Д. С., Шушунова, Т. Н., Шаріпов, Б. К., & Гібадуллін, А. А. (2020). Формування умов для розвитку інноваційної діяльності. В Журнал фізики: Серія конференцій (Vol. 1515, No. 3, p. 032002). IOP Publishing.

29. Нікіфоров, А.І., Рязанова, Н.Ю., Шишанова, Є.І., Лижин, Д.Н., Лебедєва О.Ю. (2018). Економіко-правове забезпечення використання прибережних територій у туристично-рекреаційному секторі. Міжнародний науково-технічний журнал будівництва та інженерії, 9(13), 1048-1054.

30. Патрік Ленсіоні, Перевага. У чому сила корпоративної культури
Видавництво: "[Наш Формат](#)", 2017

31. Принципи Генрі Форда: як він організував роботу з людьми
<https://hurma.work/blog/princzipi-genri-forda-yak-vin-organizuvav-robotu-z-lyudmi/>

32. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей Колектив авторів HBR, Видавництво: "[КМ-Букс](#)", 2018

33. Проектування ланцюгів постачання. Навчальний посібник
Гриценко С.І., Матвєєв В.В., Савченко Л.В.. К.: НАУ, 2023. 256 с.

34. Проектування логістичних систем. Навчальний посібник Гриценко С.І., Смерічевська С.В., Савченко Л.В. Київ : НАУ, 2024. 240 с.

35. Ризик-менеджмент: Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / Ремига Ю.С. К.: ЦП «Компринт», 2023. 26 с.

36. Семенда О.В. Перспективи розвитку підприємницької діяльності у підсистемах логістики. Підприємництво та інновації. №24. 2022. С.108-112.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.18>

37. Складська логістика : навчальний посібник / В. Є. Марчук, М. Ю.

Григорак, О. М. Гармаш, О. В. Овдієнко. Київ: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с.

38. Смерічевська С. В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки : стратегічні імперативи [монографія] . Херсон : ТОВ Видавничий дім «Гельветика», 2015. 320 с. URL : <https://bit.ly/3CeKSpj>

39. Смерічевська С.В., Гриценко С.І., Молчанова К.М., Семерягіна М.М. Логістика. Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Логістика», «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання». К.: НАУ, 2023. 48 с.

40. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок. Джулі Чжо Видавництво: "[Форс](#)", 2020.

41. Стартап-менеджмент: Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / Наволокіна А.С., Ремига Ю.С. К.: ЦП «Компринт», 2023. 21 с.

42. Структурні зміни митно-логістичних процесів в умовах інформаційного середовища. Сівашенко Т.В., Костюнік О.В., Войченко Т.О. Науковий журнал Інфраструктура ринку. 2024. № 76. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/76-2024>

43. студентів всіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Приймак Н.В., Ремига Ю.С. К.: ЦП «Компринт», 2023. 30 с.

44. Сучасні маркетингові тенденції управління проектами Економічні горизонти, (2(24), 157–163. Пічугіна М.А. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.288674](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.288674).

45. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у системі митно-тарифного регулювання Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у системі митно-тарифного регулювання / Каліна І.І., Палій С.А. // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління

персоналом. Економічні науки. науки . К. 2023. Вип. №1(68). С. 28-34

46. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

47. Фінансова підтримка проектів: маркетинговий підхід Лутай, Л., & Подзігун, С. Економічні горизонти, (1(23), 150–157. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.288688](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.288688).

48. Швець А.В. Управління інформаційною системою транспортно-логістичного підприємства. Дипломна робота на здобуття ОС «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Логістика». URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/51998>.

49. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. №14(2019) С.296-300. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).

50. Вілкінсон М., Секрети фасилітації. SMART-посібник із результативної роботи в групі. Видавництво: "Фабула", 2021