

потік йшов у зворотному напрямку для забезпечення його повторного використання та/або повторної переробки матеріалів.

Виходячи з вище зазначених трактувань можна виділити основну мету реверсивної логістики – забезпечення екологічно та економічно ефективного повторного використання відходів продукції і тари (упаковки).

Об'єктом управління виступає сукупність матеріальних та інформаційних потоків, що рухаються в напрямку, протилежному їх звичайному проходженню.

Предмет – організаційно-економічні відносини, які виникають в процесі зворотного руху матеріальних та інформаційних потоків між учасниками логістичної системи.

Основні завдання, які ставить перед собою реверсивна логістика, це:

~ оптимізація витрат на виробництво товарів багаторазового використання;

~ створення нових каналів в мережі постачання, розподілу і зворотного руху (в ідеалі – використання вже наявних);

~ використання пакувальних матеріалів, які відповідають екологічним і економічним вимогам;

~ застосування інформаційних технологій, які забезпечують ефективну організацію зворотного руху, або розробка окремих модулів, інтегрованих в існуючу інформаційну систему;

~ забезпечення всіх учасників каналу своєчасною і повною інформацією;

~ розробка оптимальних траєкторій руху матеріальних та інформаційних потоків для мінімізації витрат на організацію і роботу каналу.

В основі реверсної логістики повинен бути застосований аналіз причин повернення, а вже потім усунення наслідків. Саме тому реальну вигоду можна отримати тільки, коли в процесі прийняття рішень щодо зворотного руху потоків беруть участь всі учасники процесу, включаючи розробників продукції, виробників і елементи системи розподілу.

Олена КІР'ЯН

Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків

Ганна БЛИЗНИЧЕНКО

Українська інженерно-педагогічна академія,
м. Харків

УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОГО РЕСУРСУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Умови постійного розвитку всіх процесів в економіці, появи принципово нових техніко-технологічних рішень, суттєве збільшення інформації посилюють конкуренцію та спонукають організації до постійного

впровадження змін в усі процеси життєдіяльності. Це посилює значущість для організації підтримки в найкращому стані та в постійному розвитку головного ресурсу – персоналу. В цей період посилюється значущість вміння колективу працювати злагоджено, застосовувати взаємозамінність, взаємопідтримку, гнучкість. Значного впливу набувають комплексні здатності колективу, його спільні навички та вміння отримувати результат в умовах постійних змін середовища. За це в організації, на наш погляд, відповідає процес оптимального підбору та відбору робітника на кожне робоче місце, в тому числі за рахунок ефективної системи оцінки та наявності фахівців цієї справи.

На наш погляд, для отримання найкращого результату та забезпечення формування гнучкого, продуктивного, позитивного до змін колективу потрібно використовувати оцінку якостей кожного робітника та претендента на робоче місце не тільки як особистості, але і як колективної складової, що впливає на інших та одночасно знаходиться під впливом групи (колег, керівництва).

Ключову роль в процесі оцінки персоналу відіграє кадрова служба, яка і формує механізм оцінки, перелік показників оцінки, робить перші висновки щодо якості претендентів на вакансії, інтерпретує результативність роботи співробітників організації. Тому сформуванню ресурсу саме кадрового підрозділу відповідно до вимог сучасності – нагальна потреба будь-якої організації. Тому в роботі ми визначимо вдосконалення системи оцінки окремих груп працівників.

Керівник підрозділу. В якості головних його функцій, що потребують оцінки та постійної оптимізації, можна визначити наступні: визначення мети та головних напрямів діяльності, а також перспективи розвитку організації, колективу і виробництва в цілому (на базі результатів відповідного ресурсного забезпечення); прийняття та організацію реалізації управлінських рішень; розробку і впровадження ефективної організації праці й управління (стосовно кожного окремого підпорядкованого підрозділу, спеціальності тощо); визначення потреби в ресурсах (кадрових, фінансових, інформаційних та ін. в межах його обов'язків), контроль за їх наявністю, використанням, здатність до маневрування наявними резервами; прогнозування можливих так званих вузьких місць і планування заходів для їх усунення; створення згуртованого, працездатного колективу, розподіл функціональних обов'язків, наявних ресурсів і засобів в середині колективу (в межах функціональних обов'язків); загальна організація та координація діяльності підлеглих, їх стимулювання та розвиток; визначення способів і засобів виконання завдань відповідно до можливостей колективу та ін. [1, 2]. Для керівника кожної окремої служби, підрозділу слід додатково обирати 1-3 показника, що відповідають специфіці саме його функційних обов'язків та місцю в системі управління організацією.

Виходячи з цього, на прикладі керівника кадрового підрозділу в якості

основних показників оцінки результативності діяльності пропонуємо обрати (крім стандартного рівня кадрового забезпечення та плинності кадрів у відповідному підрозділі) показники, що будуть характеризувати саме якість персоналу (і його використання) як ресурсу організації: кількість та якість розроблених цілей організації на перспективу (позитивна динаміка дає можливість організації не тільки виживати, але й розвиватися, мати стратегічні перспективи); коефіцієнт інформування співробітників, обсяг інформаційних потоків, кількість заступників в основних керівників (характеризує гнучкість системи управління, швидкість реакції на проблеми та перспективи); коефіцієнти активності та ініціативності робітників (висвітлює демократичність керівництва та рівень сформованої соціальної відповідальності в колективі); загальні звіти про результати діяльності підприємства (визначають вміння підібрати працівника на кожне робоче місце та сформувані згуртований колектив); використання робочого часу та його вартість (вміння здійснювати ефективну організацію праці як кадровою службою, так і керівниками та кожним окремим робітником) та ін. [3, 4, 5]. Для всієї системи управління організацією результати такої оцінки дозволяють визначити ефективність використання ресурсів, спростить процес обрання напрямків розвитку, дозволить більш достовірно прогнозувати рівень її прибутковості як наслідок результативності управлінської діяльності, конкурентоспроможність організації на ринку, її привабливість як результат прийнятої та реалізованої керівництвом стратегії розвитку підприємства. Отримані результати і дозволять оцінити професійні якості керівника кадрового підрозділу в комплексі, з урахуванням більшості процесів, на які він впливає своєю діяльністю.

Діяльність фахівця відрізняється тим, що він, з одного боку, повинен одночасно виконувати покладені на нього обов'язки, розумітися на всіх елементах доручених процесів, знати досконало найбільш ефективні прийоми та методи роботи в певному питанні, тобто бути самодостатньою особистістю; з іншого – чітко виконувати накази керівника та (в разі наявності) бути керівником для власних підлеглих. В обох іпостасях він одночасно приймає участь в розробці та реалізації відповідних проектів або їх складових, інноваціях, здійснює формування та обробку документації та здійснює оперативне регулювання процесу професійної діяльності (власного та підлеглих).

Тому вважаємо, що основними показниками оцінки діяльності фахівця можуть бути: кількість виконаних робіт, час на це з розподілом по видам витрат, ефективність використання робочого часу (як якість організації трудового процесу і здатність до її вдосконалення); коефіцієнт активності, ініціативності (самого фахівця та потенційних підлеглих як чинник участі в розвитку організації); оцінка різних видів ефективності закріплених за фахівцем рішень (як показник вміння комплексного вирішення поставлених

питань в тактичному та стратегічному розумінні). Крім цього, можна в якості показника запропонувати врахування кількості пропозицій фахівця щодо удосконалення діяльності організації (кількість та ефективність запропонованих раціональних пропозицій, методологічних розробок, патентів тощо), що дозволить підкреслити крім ініціативності трудовий та інноваційний потенціал фахівця. Оцінка цих показників дозволить висвітлити рівень завантаження фахівця, раціональність і професіоналізм, володіння тайм-менеджментом, а також його комунікативні здібності (здатність слухати, реалізовувати управлінські рішення в потрібному напрямку).

Службовці, крім специфіки діяльності, аналогічною фахівцеві, повинен додатково вміти підтримувати та всебічно забезпечувати процес діяльності керівника та фахівця. тому додатково до показників діяльності, що застосовують до фахівця, службовця важливо оцінити і з точки зору негативного впливу на учасників управлінського процесу: за кількістю виявлених помилок в документації (і їх «вартості» в азі накладання на організацію з цього приводу штрафних санкцій), за обсягом (і вартістю) неефективних витрат часу та ресурсів керівником та фахівцем з причин неефективної діяльності службовця. Враховуючи, що один службовець забезпечує процес декількох інших осіб, дані показники дозволять, крім всього іншого, визначити наявність в нього вміння обирати пріоритети щодо реалізації поставлених одночасно завдань, тобто, наявність розуміння стратегічних та тактичних цілей організації.

Крім фахових компетенцій, кожен з працівників на керівній посаді повинен вміти бути керівником. Інколи гарний фахівець стає посереднім адміністратором. Тому при здійсненні оцінки робітника як керівного ресурсу слід враховувати наявність і цих здібностей. На прикладі керівника кадрового підрозділу пропонуємо наступні складові оцінки. Функції, що вимагається виконувати як керівнику: керівництво підлеглими щодо виконання ними функціональних обов'язків, в т.ч. з пошуку та відбору кадрів; формування кадрової стратегії організації; організація роботи з метою вивчення кадрів і визначення перспектив їх подальшого використання; забезпеченням підвищення кваліфікації кадрів; забезпечення оптимальних умов праці та техніки безпеки; розробка та впровадження системи стимулювання підлеглих свого відділу та організації в цілому; розробка методики набору та відбору персоналу, систем оцінки; усунення та попередження виробничих конфліктів та ін. Визначити, чи виконані вказані функції, на наш погляд, можливо за допомогою дослідження звітів про діяльність відділу, про використання робочого часу; плинності кадрів, сталості колективу, кількість вакансій; середнього часу заповнення вакансії та витрат на заповнення однієї вакансії (одного працюючого); коефіцієнту керованості (кількість підлеглих); коефіцієнту активності та ініціативності робітників відділу та інших (залежно перспективних планів розвитку

організації). Ці показники дозволять визначити: ефективність використання робочого часу, динаміку змін кадрового складу; якість управлінських рішень, кадрової стратегії; ефективність методик відбору та оцінки персоналу та ін.

Кожен процес може бути покращений або погіршений під впливом ряду чинників. В нашому випадку пропонуємо їх альтернативний перелік для керівника кадрового підрозділу. До факторів, що можуть покращити якість оцінки керівника, можна віднести: делегування частки своїх обов'язків підлеглим - фахівцям; високий рівень довіри до працівників, заохочення ініціативи; новаційні пропозиції з боку працівників; оптимізацію системи контролю робітників; наявність мотиваційної системи, що є узгодженою зі специфікою підприємства. До факторів, що можуть погіршити якість оцінки керівника, віднесемо: високий рівень централізації повноважень; фізичне, психічно-емоційне навантаження на керівника; застосування адміністративно-командних методів управління, які ґрунтуються на примусі, жорстку субординацію; недостовірне або неповне інформаційне забезпечення діяльності.

Оскільки делегування повноважень стосується фахівців, визначимо обидві групи чинників і для них. Покращити якість оцінки фахівців, на наш погляд, дозволять: достовірність і насиченість інформаційного забезпечення; високий рівень довіри керівництва до працівника; можливість виконувати ініціативні дії та експерименти щодо методик оцінки; наявність якісного технічного забезпечення робіт; адекватна кількість часу для виконання робіт, терміни їх виконання; сприятливий мікроклімат в колективі. Якість оцінки можуть погіршити: не достатність часу для проведення оцінки; не повна, не достовірна вхідна інформація; обмеженість повноважень для отримання необхідної інформації; недостатнє технічне забезпечення; не відповідна система мотивації; відсутність узгоджених прав, обов'язків та відповідальності.

Робітники підприємства мають можливість впливати на обидві групи факторів, тим самим можуть або покращити, або погіршувати оцінку. Тому, на наш погляд, завданням керівництва повинен стати контроль за покращенням системи оцінки персоналу для відповідного покращення якості самого колективу як одного з головних ресурсів сучасної організації.

Список використаних джерел

1. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум [Електронний підручник] / Ю.Г.Одегов, Г.Г.Руденко. - Режим доступу: http://stud.com.ua/48978/menedzhment/metodi_vidboru_personalu

2. Основні функції керівника [Електронний ресурс]. - Режим доступу : https://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/531-osnovni-funktsiji-19608.html

3. Управління персоналом [Електронний підручник]. - Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3079.htm>

4. Шляга О. В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах [Електронний ресурс] / О. В. Шляга, А. С. Білоус. – Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf

5. Яцюк О.М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm

Наталія КОТИС

Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Термін «логістика» у публікаціях, які стосуються проблем життєдіяльності домогосподарств, вживається вкрай рідко. Так само нечасто усвідомлено і цілеспрямовано використовуються логістичні методології та технології логістичного менеджменту для покращення їх функціонування. Поле діяльності у цьому напрямку надзвичайно широке, і його освоєння може забезпечити значне покращення з точки зору прискорення руху матеріальних потоків і нових мотивацій поведінки домогосподарств на товарних ринках та у сфері послуг, що, безумовно, сприятиме їх розвитку.

Підставою для застосування логістичних підходів для управління розвитком домогосподарств є той факт, що класична модель економічного кругообігу описує взаємодію домогосподарств, підприємств та державного сектора. Між ними відбувається постійний кругообіг ресурсів, продуктів, доходів та видатків. Домогосподарства у цих процесах є базовим елементом та основним учасником на усіх ринках: на ринку праці – як працедавець; на фінансовому ринку – як учасник операцій з цінними паперами, готівкою; на споживчому ринку – як споживач товарів і послуг; на ресурсному ринку – як власник і продавець ресурсів [1, с. 8].

У середньому понад 80% своїх витрат домогосподарства спрямовують на купівлю товарів і послуг, взаємодіючи з ринковою інфраструктурою [2]. Відповідно до офіційних даних Державної служби статистики України у 2016 році кінцеві споживчі витрати сектору домашніх господарств склали 15379741 млн. грн., тобто майже 65% ВВП (рис. 1).

У 2015 році фактичне кінцеве споживання сектору домашніх господарств становило 1553757 млн. грн., або 78% валового внутрішнього продукту. На частку сукупних середньомісячних витрат домогосподарств припало 4952 грн., при цьому, з них на частку споживчих витрат – 92% [2].

Отже, обсяги потоку товарів та послуг від торгівельних підприємств та