

УДК 658.310.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-15>**Костирко А. Г.**

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2043-1348>

Живченко К. В.

здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет

Фурдуй К. О.

здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет

Kostyrko Alla, Zhyvchenko Karyna, Furdui Karyna
Mykolayiv National Agrarian University

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Процеси глобалізації посилюють конкурентну боротьбу між суб'єктами підприємництва, що спонукає їх до пошуку новітніх методів і технологій підвищення ефективності своєї діяльності. Встановлено, що ефективна логістика забезпечує адаптацію підприємства до ринкових умов і досягнення переваг над конкурентами. Визначено, що впровадження логістики у господарську діяльність підприємств повинно здійснюватися з використанням системного підходу, який ґрунтується на формуванні комплексу забезпечуючих підсистем та їх ефективному функціонуванні, однією із яких виступає підсистема кадрового забезпечення. Встановлено, що кадрове забезпечення логістичної діяльності підприємств базується на скоординованих зусиллях замовників фахівців відповідної кваліфікації, професійних організацій, постачальників освітніх послуг та державних структур, від яких залежить розвиток логістики та її ефективність.

Ключові слова: конкуренція, логістична діяльність, конкурентні переваги, мінімізація витрат, кадрове забезпечення

STAFFING OF LOGISTICS ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

The processes of globalization intensify the competition between business entities, which encourages them to seek new methods and technologies to improve the efficiency of their activities. It is established that efficient logistics ensures adaptation of the enterprise to market conditions and achieving an advantage over competitors. It is determined that the introduction of logistics in the economic activity of enterprises invites to join using a systematic approach. It is based on the formulation of the complex of consumers of the subsystem and their functioning functions. The driving force at the enterprise has always been labor resources. Therefore, the staffing subsystem is quite important. In this regard, the study was to identify key areas of staffing logistics activities of enterprises by increasing its efficiency and adaptation to modern business conditions. In general, the staffing has the following structures: training; personnel selection; motivation and stimulation of staff. In the process of training, you can focus on the ability to navigate logistics, levels of English language proficiency, external and internal academic mobility of higher education seekers, employees of educational institutions from external stakeholders. The issue of acquiring soft skills by future specialists, which help to find a common language with different people, to agree with them, to argue one's position and to add content to others, is relevant. In addition, flexible navigation programs help you work with information and be in your professions in the future. Recruitment offers the search for candidates through recruitment agencies, labor exchanges, staff recommendations, cooperation with educational institutions. Motivation and stimulation of staff has monetary and non-monetary forms. Cash incentives have a negative but short-term impact on staff performance. Non-monetary motivations, on the other hand, provide a lasting and lasting positive impact on the quality of people's work. It is established that the staffing of logistics activities of enterprises is based on the coordinated efforts of customers with appropriate qualifications, professional organizations, organizers of national services and government agencies, through the development of logistics.

Keywords: competition, logistics, competitive advantages, cost minimization, staffing.

JEL classification: D24, M21, M51, M52

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси в економіці посилюють дію законів ринкових відносин. В умовах жорсткої конкурентної боротьби суб'єкти господарювання прагнуть отримати переваги серед конкурентів своєї сфери діяльності. Таке прагнення спонукає до пошуку нових методів і підходів в управлінні підприємством. Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє реалізація концепції логістичної системи, яка має значний позитивний досвід. Проте не всі підприємства отримують позитивний ефект від сформованої логістичної системи. Тому

постає питання виявлення чинників, які гальмують реалізацію її можливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошук внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства був і залишається серед пріоритетних напрямів дослідження наукової спільноти. Логістика, яка показала свою ефективність, ще більше підтверджує свою необхідність у наш час. Теоретичним і практичним аспектам розвитку логістики приділяли увагу багато вітчизняних науковців, таких як Л.В. Балабанова, О.А. Бугуцький, О.М. Варченко, С.М. Дімар-

чук, І.Г. Клімова, В.А. Колодійчук, Є.В. Крикавський, Т.В. Косарева, В.В. Писаренко, Ю.В. Пономарьова, Р.Р. Ларіна, Г.Р. Руденко, Л.В. Фролова, Н.І. Чухрай та інші. Ними обґрунтовано сутність логістики, її становлення та перспективи використання логістичного підходу у системі менеджменту. Результати досліджень займають чинне місце в сучасній теорії логістики, а реалізація обґрунтованих дослідниками рекомендацій дає можливість підвищити ефективність логістичної діяльності суб'єктів підприємства. Проте більшій увазі потребує дослідження кадрового забезпечення служби логістики як вирішального чинника її дієвості.

Мета статті полягає у визначенні ключових напрямів кадрового забезпечення логістичної діяльності підприємств із метою підвищення її ефективності й адаптації до сучасних умов господарювання.

Вклад основного матеріалу. Сфера підприємницької діяльності нині все більше підтримує ідею мінімізації витрат і шукає можливості її реалізації. Це має об'єктивне пояснення: більшість товарів має майже однакові властивості, приблизно однакові ціни і часто вироблені на одних і тих же заводах. І єдиний шанс вижити в цій наджорсткій конкуренції – економити. За підрахунками фахівців, у розвинених компаніях скорочення так званих логістичних витрат на 1% еквівалентно майже 10% збільшення обсягів продажу [1].

Використання логістики вже давно вийшло за межі окремого суб'єкта господарювання. А її ефективність визначається також і на рівні держави. З метою визначення викликів і можливостей кожної країни у цій сфері Світовим Банком проводяться дослідження, за результатами яких кожні два роки формується рейтинг країн світу за Індексом ефективності логістики (LPI).

За даними, отриманими під час порівняння значень показника ефективності логістики за період 2007–2014 рр., LPI в Україні зростає швидше, ніж регіональне значення у Європі, Центральній Азії та середньосвітове значення. Так, в Україні LPI з 2007 до 2014 р. збільшився з 2,55 до 2,98 (+16,86%), значення LPI у регіоні Європи та Центральної Азії збільшилося з 2,46 до 2,76 (+12,2%), а в середньому у світі значення показника збільшилося з 2,74 до 2,89 (+5,47%). У 2018 р. значення показника ефективності логістики по Україні збільшилося до 2,83 (+3,28%). При цьому за той же період спостерігається зменшення значення LPI у регіоні Європи та Центральної Азії на 31,3%, що становить 2,46, а значення у світі зменшилося на 0,34% та становило у 2018 р. 2,87. У 2018 році Україна піднялася на 14 пунктів порівняно з 2016 р. і зайняла 66 місце у рейтингу серед 160 країн [2, 3, 4, 5]. З формуванням першого Звіту Світового Банку глобальна логістика досить змінилася. Формування рейтингу за LPI мотивує країни до реформування у цій сфері. Таким чином, це підтверджує підвищення уваги до логістичної діяльності.

Нині Всесвітнім економічним форумом задекларовані такі вісім мегатрендів, які стануть рушієм логістики [2]:

1. Дефіцит навичок логістики.
2. Реструктуризація глобальних ланцюжків вартості.

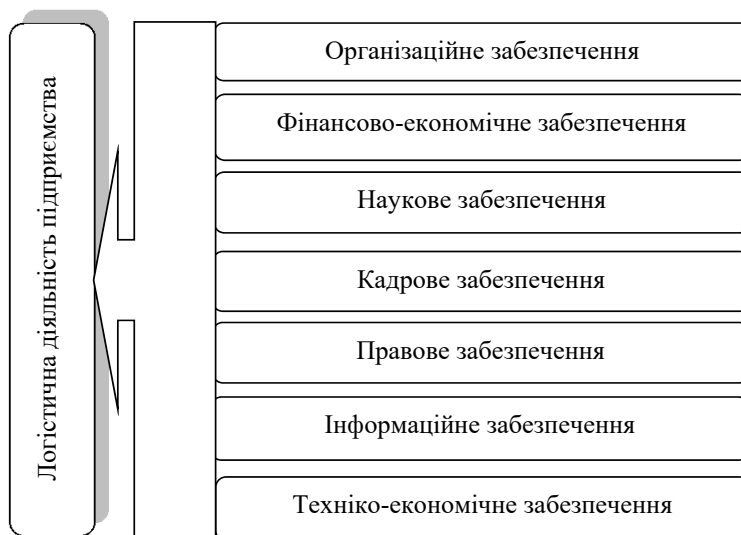


Рис. 1. Забезпечуючі підсистеми логістичної діяльності

Джерело: побудовано авторами з використанням [6]

3. Ризик постачання та відновлення (стійкість).
4. Цифрове перетворення ланцюжків постачань.
5. Стійкість ланцюжків постачань.
6. Електронна комерція, яка стимулює ланцюжки попиту.
7. Власність та інфраструктура логістики.
8. Спільні бізнес-моделі.

З метою підвищення ефективності логістичної діяльності такі напрями є актуальними і для підприємств України.

Використання системного підходу до впровадження логістики в господарську діяльність підприємства диктує необхідність формування комплексу забезпечуючих підсистем та їх подальшого розвитку з метою підтримки підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві. При цьому ефективність логістичної діяльності не обмежується окремими показниками, а потребує формування та розвитку всіх забезпечуючих підсистем (рис. 1) [6].

Беззаперечним є той факт, що рушійною силою розвитку й ефективного господарювання підприємства є його трудові ресурси. Активізація людського фактору є одним із стратегічних напрямів підприємства. У зв'язку із зазначеним доцільно визначити складники кадрового забезпечення логістичної діяльності підприємства (рис. 2).

Якість професійної підготовки фахівця з логістики визначається ступенем відповідності рівня його підготовки професійним вимогам, які пред'являються до нього як до фахівця сучасними економічними умовами, ринком праці, роботодавцями. Така підготовка повинна передбачати не тільки набуття та вдосконалення професійних знань і умінь, а і засвоєння нових норм суспільного життя, що дасть змогу випускнику успішно адаптуватися до умов ринку, сприятиме його подальшій професійній самореалізації, забезпечить ефективну професійно спрямовану взаємодію фахівця з навколишнім соціальним середовищем. Водночас навчання у закладі вищої освіти не гарантує конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Саме тому



Рис. 2. Складники кадрового забезпечення логістичної діяльності

Джерело: розроблено авторами

сьогодні все популярнішим стає термін Employability (придатність до працевлаштування), який характеризує сукупність знань, умінь, навичок, володіння підходами для вирішення виробничої ситуації, а також здатність і бажання до неперервного вдосконалення та професійного розвитку [7].

Майбутні фахівці у сфері логістики мають здобути навички логічного мислення та вміння швидко знаходити вирішення будь-якого питання, оволодіти математичними та економічними знаннями і, звичайно ж, розумінням основних законів бізнесу як у глобальному, так і в прикладному сенсі. Також актуальним є питання набуття Soft skills, які допомагають знайти спільну мову з різними людьми, вміти з ними домовлятися, аргументувати свою позицію і вміти довести її до інших. Крім того, гнучкі навички допомагають працювати з інформацією і впевнено почуватися у своїй професії.

Забезпечення освітою відповідного рівня у галузі логістики є важливим, але водночас проблематичним із низки причин, зокрема: занадто широкий спектр робіт і завдань на різних рівнях логістичних операцій; багато логістичних завдань виконується в межах власної господарської діяльності, а не як складник комерційних послуг; багато завдань важко визначити в межах професії; визначення професійних навичок або вимоги до них часто є проблематичними; негнучкі навчальні програми швидко застарівають; занадто жорсткі вимоги можуть вилитися в перешкоди для вступу на навчання та підвищення витрат на логістичних операціях та в галузі загалом [8].

У процесі підбору персоналу, на думку експертів кадрового ринку, перелік вимог до кандидата на посаду у відділ логістики залежить насамперед від масштабу, організаційної структури компанії, від того, що очікує від фахівця роботодавець. Проте виділяють низку формальних критеріїв, які виявляються важливими під час прийняття на роботу логіста, таких як: сфера, у якій працював кандидат; кількість відособлених від центру структур (філії, складські приміщення тощо), якими управляв здобувач на керівну посаду відділу логістики або заступник директора з відповідного напрямку; вміння ефективно взаємодіяти з IT-відділом з питань розроблення і впровадження інформаційних систем; професійний тип здобувача [9].

Враховуючи те, що нині ринок праці дуже великий, з відносно дешевою робочою силою, багатьом підприємствам вигідніше мати свою службу логістики, ніж платити стороннім організаціям за надані логістичні послуги.

Не менш важливою складовою частиною є мотивація і стимулювання персоналу. Використання аналітичної оцінки ефективності логістичної системи з метою зміни моделі оплати праці логістів матиме стимулюючий ефект. При цьому усі складники винагороди повинні бути чітко збалансованими, прозорими і зрозумілими для працівників. Грошові заохочення мають негайний, але короточасний вплив на роботу персоналу. Негрошові мотивації, навпаки, забезпечують стійкий та тривалий позитивний вплив на якість роботи людей. Для ефективних відносин підлеглих і керівників логістики підлеглим важливо знати, на що

мотивований їх керівник. Також для підвищення взаєморозуміння на підприємстві важливими є щотижневі зустрічі для обміну цифрами, дедлайнами, знаннями, емоціями; оперативна реєстрація завдань; персональні зустрічі для обміну в тому числі несистемною інформацією: ідеями, емоціями тощо.

З метою підвищення якості логістичного сервісу важливою для підприємства є система навчання персоналу. З цією метою можна використати різні навчальні форми та методи залежно від змісту роботи, а саме: для вивчення стандартів – тренінги зі стандартів обслуговування для новачків, майстер-класи з використанням відеоматеріалів для досвідчених співробітників, індивідуальне наставництво для відстаючих співробіт-

ників; для вивчення технічної інформації про товар/послугу – лекції з основних груп товару з використанням каталогів, регулярні доповіді бренд-менеджерів компанії для презентації новинок, залучення навчальних ресурсів виробників/постачальників [10].

Висновки. Зазначимо, що кадрове забезпечення логістичної діяльності підприємств базується на скоординованих зусиллях замовників фахівців відповідної кваліфікації, професійних організацій, постачальників освітніх послуг та державних структур, від яких залежить розвиток логістики та її ефективність. Ефективна логістика забезпечує адаптацію підприємства до ринкових умов і досягнення переваг над конкурентами.

Список використаних джерел:

1. Логістик: історія питання. *Education.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.education.ua/ua/articles/426> (дата звернення: 13.12.2020).
2. Максимова О.С., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Дослідження сутності, місця та ролі логістичної системи України у світі. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 96–102.
3. Петрик І.В., Бочко О.Ю. Вимірювання ефективного функціонування логістики в Україні із застосуванням *Logistics Performance Index*. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 574–581.
4. The World Bank. Logistics Performance Index. URL: <https://lpi.worldbank.org/international> (дата звернення: 01.12.2020).
5. Connecting to Compete 2018 Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators (2018). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf> (дата звернення: 10.12.2020).
6. Руденко Г.Р. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємствах. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2011. № 9. С. 187–190.
7. Кубанов Р.А. Якість професійної підготовки майбутнього фахівця з логістики. *Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі* : матеріали наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 13 березня 2019 р. Київ, 2019. С. 17–19.
8. Стратегія сталого логістики та План дій для України (проект для розгляду). URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf> (дата звернення: 10.12.2020).
9. Носіков О. Кадрова логіка для служби логістики. Консультант кадровика. URL: <https://kadrhelp.com.ua/kadrova-logika-dlya-sluzhbi-logistiki> (дата звернення: 12.12.2020).
10. Шарчук Т.В. Кадрове забезпечення логістичного обслуговування у сфері експлуатації складнотехнічних товарів. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34270/1/79_513-519.pdf (дата звернення: 12.12.2020).

References:

1. Lohistyky : istoriia pytannia. *Education.ua* (2020). Web-site. Available at: <https://www.education.ua/ua/articles/426> (accessed 13 December 2020).
2. Maksymova O.S., Temchenko H.V., Bondarchuk O.M. (2019) Doslidzhennia sutnosti, mistsia ta roli lohistrychnoi systemy Ukrainy u sviti [Research of the essence, place and role of the logistics system of Ukraine in the world]. *Infrastruktura rynku*, vol. 33, pp. 96–102.
3. Petryk I.V., Bochko O.Yu. (2017) Vymiryuvannia efektyvnogo funktsionuvannia lohistryky v Ukraini iz zastosuvanniam Logistics Performance Index [Measuring the effective functioning of logistics in Ukraine using the Logistics Performance Index]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 9, pp. 574–581.
4. Logistics Performance Index. The World Bank (2020). Official web-site. Available at: <https://lpi.worldbank.org/international> (accessed 01 December 2020).
5. Connecting to Compete 2018 Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators (2018). Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf> (accessed 10 December 2020).
6. Rudenko H.R. (2011) Pidvyshchennia efektyvnosti lohistrychnoi diialnosti na pidpriemstvakh [Improving the efficiency of logistics activities at enterprises]. *BIZNESINFORM*, no. 9, pp. 187–190.
7. Kubanov R.A. (2019) Yakist profesiinoi pidhotovky maibutnoho fakhivtsia z lohistryky [Quality of professional training of the future logistics specialist]. *Proceedings of the Lohistryka maibutnoho: efektyvni rishennia dlia torhivli* (Ukrainian, Kiev, 13 March, 2019), Kiev, pp. 17–19.
8. Stratehiia staloi lohistryky ta Plan dii dlia Ukrainy (proekt dlia rozghliadu) [Sustainable Logistics Strategy and Action Plan for Ukraine (draft for consideration)]. Available at: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf> (accessed 10 December 2020).
9. Nosikov O. (2014) Kadrova lohika dlia sluzhby lohistryky [Personnel logic for logistics service]. *Konsultant kadrovyka*. Available at: <https://kadrhelp.com.ua/kadrova-logika-dlya-sluzhbi-logistiki> (accessed 12 December 2020).
10. Sharchuk T.V. Kadrove zabezpechennia lohistrychnoho obsluhovuvannia u sferi ekspluatatsii skladnotekhnichnykh tovariv [Staffing of logistics services in the field of operation of complex technical goods]. Available at: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34270/1/79_513-519.pdf (accessed 12 December 2020).