

Костирко А.Г.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID: 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 області 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 було 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, серед яких: Л. В. Балабанова, О. А. Бугуцький, О. М. Варченко, С. М. Дімарчук, 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 ін. 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 надає можливість підвищити ефективність логістичної діяльності суб'єктів підприємництва. Проте більшої уваги потребує дослідження кадрового забезпечення служби логістики, як вирішального чинника її дієвості.

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

Виклад основного матеріалу. Сфера підприємницької діяльності на сьогодні все більше підтримує ідею мінімізації витрат і шукає можливості її

реалізації. Це має об'єктивне пояснення: більшість товарів має майже однакові властивості, приблизно рівні ціни і часто вироблені на одних і тих же заводах. І єдиний шанс вижити в цій надзорській 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 кожен 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 регіональні значення по Європі, Центральній Азії та середньосвітове значення. Так, по Україні LPI з 2007 до 2014 р. збільшився з 2,55 до 2,98 (+16,86%), значення LPI по регіону Європи та Центральної Азії збільшився з 2,46 до 2,76 (+12,2%), а в середньому по світу 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 по регіону Європи та Центральної Азії на 31,3% та становить 2,46, а значення по світу зменшилося на 0,34% та становило у 2018 р. 2,87. У 2018 році Україна піднялась 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 змінилась. Формування рейтингу за LPI мотивує країни до реформування у цій сфері. Таким чином це підтверджує підвищення уваги до логістичної діяльності.

На сьогодні Всесвітнім економічним форумом задекларовані наступні вісім мегатрендів, які стануть рушієм логістики [2]:

1. Дефіцит навичок логістики.

2. Реструктуризація глобальних ланцюжків вартості.
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 подальший розвиток 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].

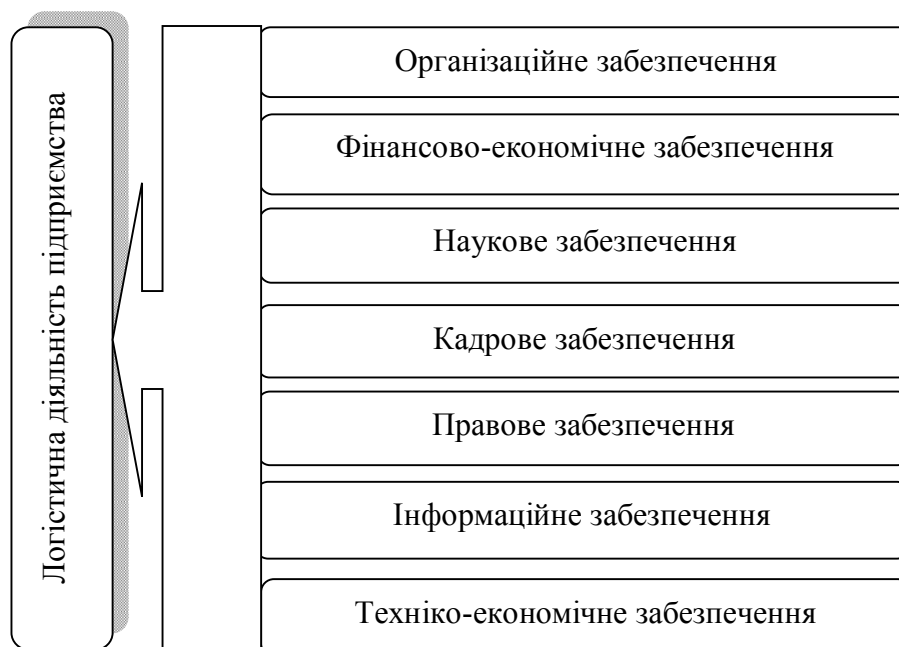


Рисунок 1 – Забезпечуючі підсистеми логістичної діяльності

Джерело: побудовано авторами з використанням [6]

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



Рисунок 2 – Складові кадрового забезпечення логістичної діяльності

Джерело: розроблено авторами

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 удосконалення професійних знань і умінь, а і засвоєння нових норм суспільного життя, що дозволить випускнику успішно адаптуватися до умов ринку, сприятиме його подальшій професійній

самореалізації, забезпечить ефективну професійно спрямовану взаємодію фахівця з навколишнім соціальним середовищем. Разом з тим, навчання у закладі вищої освіти не гарантує конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Саме тому, 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 удосконалення та професійного розвитку [7].

Майбутні фахівці у сфері логістики мають здобути навички логічного мислення та вміння швидко знаходити рішення будь-якого питання, оволодіти математичними та економічними знаннями, і, звичайно ж, розумінням основних законів бізнесу, як в 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 бути у своїй професії.

Забезпечення освітою відповідного рівня у галузі логістики є важливим, але разом з тим проблематичним з ряду 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 складова комерційних послуг; багато завдань важко визначити в рамках професії; визначення професійних навичок або вимоги до них часто є проблематичними; не гнучкі 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, виділять ряд формальних критеріїв,

які виявляються важливими при прийнятті на роботу логіста: сфера, у якій працював кандидат; кількість відособлених від центру структур (філії, складські приміщення тощо), якими управляв здобувач на керівну посаду відділу логістики або заступника директора з відповідного напрямку; уміння ефективно взаємодіяти з IT-відділом з питань розробки і впровадження інформаційних систем; професійний тип здобувача [9].

Враховуючи те, що на сьогодні ринок праці дуже великий з відносно дешевою робочою силою, то багатьом підприємствам стає вигідніше мати службу логістики на противагу оплати стороннім організаціям за надані логістичні послуги.

Не менш важливою складовою є мотивація і стимулювання персоналу. Використання аналітичної оцінки ефективності логістичної системи з метою зміни моделі оплати праці логістів матиме стимулюючий ефект. При цьому, усі складові винагороди повинні бути чітко збалансованими, прозорими і зрозумілими для працівників. Грошові заохочення мають негайний, але короткочасний вплив на роботу персоналу. Негрошові мотивації, навпаки, забезпечують стійкий та тривалий позитивний вплив на якість роботи людей. Для ефективних взаємин 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 і, несистемною інформацією: ідеями, емоціями тощо.

З метою підвищення якості логістичного сервісу важливим 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 по стандартах обслуговування для новачків, майстеркласи з використанням відеоматеріалів для досвідчених співробітників, індивідуальне наставництво для відстаючих співробітників; для вивчення технічної інформації про товар/послугу – лекції по основних

групах товару з використанням каталогів, регулярні доповіді бренд-менеджерів компанії для презентації новинок, залучення навчальних ресурсів виробників/постачальників [10].

Висновки. У підсумок 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 сталої 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 складотехнічних товарів. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34270/1/79_513-519.pdf (дата звернення: 12.12.2020).

References:

1. Lohistykyk : 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 lohistychnoi 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) Vymiriuvannia efektyvnoho funktsionuvannia lohistyky 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 lohistychnoi 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 lohistyky [Quality of professional training of the future logistics specialist]. Proceedings of the *Lohistyka maibutnoho: efektyvni rishennia dlia torhivli (Ukrainian, Kiev, 13 March, 2019)*, Kiev, pp. 17–19.
8. Stratehiia staloi lohistyky 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 lohistyky [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 lohistychnoho 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).