

УДК 658:347.7 : 334.82

**Савицька О. М.**

*кандидат економічних наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», м. Київ*

**Марчук С. В.**

*студент факультету менеджменту та маркетингу  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** У статті представлено особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. Пояснюється доцільність використання складових логістичного контролінгу для удосконалення процесів управління персоналом. Доведено, що дотримання вимог процесів логістичного контролінгу надає змогу підприємству забезпечити ефективне функціонування системи управління персоналом в системі логістичної діяльності та оптимізувати як логістичні витрати, так і удосконалити кадрові процеси, що відбуваються на підприємстві. Зосереджено увагу компаній на необхідності прагнути підвищувати компетентність персоналу та рівень ефективності їх роботи, спираючись на сучасні методи управління. Обґрунтовано, що в умовах невизначеності для керівництва вітчизняних та іноземних компаній є доцільним забезпечення гнучкості підприємства, а раціональне поєднання логістичного контролінгу з системою управління персоналом є потужним інструментарієм системи управління для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** управління персоналом, логістичний контролінг, ефективність, логістична функція, управління.

**Savytska O. M.**

**Marchuk S. V.**

## **THE SPECIFIC OF DEVELOPMENT OF LOGISTIC CONTROLLING IN THE CONTEXT OF IMPROVING OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE**

**Annotation.** This article is about the landmark study of logistics controlling concerning the human resources improvement within the enterprise. The practicality of using the benchmarks of logistics controlling for the human resources process improvement is explained here. It has been proven that the compliance methodology of logistics controlling allows companies to ensure the effective functioning of the personnel management system and optimize logistics costs as well as human resources processes within the enterprise. The second area of focus is an approach to strengthen the level of personnel competences and performance based on modern management methods. Accordingly, it has been substantiated that the top management of domestic and foreign companies have to appropriate the relevant flexibility in the face of uncertainty, besides the rational combination of logistics controlling with the personnel management system is the powerful tool to increase the competitiveness of enterprises.

**Keywords:** HRM, logistic controlling, efficiency, logistic function, management.

**Савицькая О. М.**

**Марчук С. В.**

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА В КОНТЕКСТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** В статье приведены особенности развития логистического контроллинга в контексте совершенствования управления персоналом на предприятии. Объясняется целесообразность использования составляющих логистического контроллинга для совершенствования процессов управления персоналом. Доказано, что соблюдение требований процессов логистического контроллинга дает возможность предприятию обеспечить эффективное

функционирование системы управления персоналом в системе логистической деятельности и оптимизировать как логистические затраты, так и усовершенствовать кадровые процессы, происходящие на предприятии. Сосредоточено внимание компаний на необходимости стремиться повышать компетентность персонала и уровень эффективности их работы, опираясь на современные методы управления. Обосновано, что в условиях неопределенности для руководства отечественных и иностранных компаний целесообразно обеспечения гибкости предприятия, а рациональное сочетание логистического контроллинга с системой управления персоналом является мощным инструментарием системы управления для повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** управление персоналом, логистический контроллинг, эффективность, логистическая функция, управление.

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** Зміни, що відбуваються в системах функціонування українських підприємств зумовлюють актуальність розвитку логістичної діяльності, логістичного та фінансового контролінгу в контексті ефективного управління персоналом і створюють необхідність в пошуку нових підходів до формування наукових концепцій управління. Одночасно формуються нові напрями розвитку підсистем управління трудовими ресурсами в організаціях для забезпечення результативності, прибутковості й доходності компаній.

Саме тому кадровій політиці та системам управління персоналом на підприємствах сьогодні приділяють так багато уваги в наукових публікаціях та ЗМІ. Підготовка кваліфікованого персоналу в університетах та наукових школах, а також, безпосередньо, практичний досвід роботи персоналу в компаніях, постійне їх навчання й підвищення кваліфікації надають можливість топ-менеджменту підприємств забезпечити процеси управління ефективними звітними результатами за рахунок висококваліфікованого виконання своїх трудових обов'язків, побудови корпоративної культури підприємства та забезпечення якісної організації трудових процесів. Але, як зазначав професор Данюк В. М.: «Будь-яка проблема організації – це в першу чергу проблема

управління персоналом». Тому, розвиток й удосконалення логістичної діяльності, логістичного та фінансового контролінгу у поєднанні з підсистемами управління персоналом на підприємстві набуває актуальності та визначає напрями подальшого дослідження авторів представленої публікації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління та розвитку персоналу підприємства розглядали такі вчені та науковці як Р. Блейк, К. Вілюнас, Н. Кормив, М. Вудкок, В. Данюк, А. Колот, А. Маслоу, Д. Мельничук, В. Савел'єв, І. Прокопенко, В. Тарасов, Р. Фішер, І. Хентце, Е. Шостром, Дж. Харрінгтон, У. Юрі та інші.

Економічні експерти Рачинська Г. В. та Лісовська Л. С. визначають цінність персоналу як важливої ресурсної складової для впровадження інноваційних технологій [1, с. 32-35].

Світові науковці стверджують про глобальну зміну умов використання та розвитку трудових ресурсів. Наприклад, Коpecь Г. Р. та Лесків М. Р. розглядають окремі аспекти розвитку персоналу вітчизняних підприємств, намічають шляхи і напрямки їх здійснення [2, с. 91-96].

Професор Данюк В. М. розглядає персонал як ключову систему управління організацією, стверджуючи, що усе решта: капітал, технології, інвестиції теж багато важать, але в порівнянні з людським чинником – мають другорядне значення. Пояснення тут елементарно просте – все робиться розумом і руками людей [3, с. 3].

**Формування цілей статті.** Метою статті є обґрунтування доречності використання складових логістичного контролінгу при виконанні завдань політики управління персоналом підприємства, зокрема при виконанні завдань кадрової логістики. Впровадження таких заходів може істотно вплинути на ефективність виконання логістичних операцій та покращити всі логістичні процеси.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Один з варіантів, що може забезпечити покращення системи управління підприємством є поєднання

логістичного контролінгу з управління персоналом. Тому багато вітчизняних та іноземних підприємств приділяють значну увагу логістичному управлінню.

В багатьох випадках кваліфіковане застосування логістики відкриває для підприємства чималі резерви оптимізації виробництва. Негативні ж результати у спробі такої оптимізації досить часто є наслідком того, що цю проблему найчастіше вирішують, не враховуючи необхідності налагодження руху виробництва у комплексі. Утім, таке завдання під силу кваліфікованим фахівцям, знайомим із сучасними логістичними технологіями [5].

Порівняємо функції управління персоналом з основними функціями контролінгу (планування, облік, контролювання, аналіз та коригування), щоб знайти закономірність між досліджуваними елементами.

Порівняльна характеристика між функціями логістичного контролінгу та управління персоналом можна виразити наступним чином (табл. 1):

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика функцій логістичного контролінгу та функцій управління персоналом на підприємстві [6]**

№ з/п	Функції логістичного контролінгу	Функції управління персоналом
1	Планування	Планування
2	Облік логістичної діяльності	Поточна діяльність з управління персоналом
3	Контролювання логістичної діяльності	Контроль трудової діяльності персоналу
4	Аналіз/оцінювання логістичної діяльності	Аналіз робіт/оцінювання працівників
5	Регулювання/коригування логістичної діяльності	Регулювання трудової діяльності персоналу

Порівняння функцій логістичного контролінгу та функцій управління персоналом на підприємстві (табл. 1) надає можливість стверджувати про їх тісний взаємозв'язок та відображає, як зміни в системі управління персоналом на пряму впливають на логістичну систему в компанії.

Для того, щоб визначити як саме можна удосконалити підсистему логістичного контролінгу на підприємстві та підвищення ефективності процесів управління персоналом, розглянемо більш детально основні функції логістики, а

також виділимо в кожній з них окремі операції з метою обґрунтування, яким чином можна визначити рівень та якість їх виконання.

Під логістичною функцією розуміють укрупнену групу логістичних операцій, спрямованих на реалізацію мети логістичної системи.

Слід зауважити, що основні логістичні функції включають:

- 1) постачання;
- 2) виробництво;
- 3) збут.

Також є функції, що мають підтримувальний характер:

- 1) транспортування;
- 2) управління запасами;
- 3) складування;
- 4) інформаційно-комп'ютерна підтримка;
- 5) підтримка стандартів обслуговування споживачів та ін. [7, с. 189].

Кожна логістична функція складається з логістичних операцій. Логістична операція – це відокремлена сукупність дій з реалізації логістичних функцій, спрямована на перетворення матеріального і/або інформаційного потоку.

Зобразимо головні логістичні функції (табл. 2) та розділимо їх на логістичні операції.

Розділивши кожен логістичну функцію на операції, є можливість визначити як можна виміряти ефективність її виконання, встановити певні нормативи та проаналізувати якість виконання.

*Таблиця 2*

### **Логістичні функції та операції**

<b>№ з/п</b>	<b>Вид логістичної функції</b>	<b>Виконувані операції в межах логістичної функції</b>
1	Постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення підприємства матеріальними ресурсами;</li> <li>- вибір і проведення переговорів з постачальниками;</li> <li>- планування потреб у матеріалах та сировині;</li> <li>- складання оперативного-календарного плану постачання;</li> <li>- транспортування товарів;</li> <li>- завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи із сировиною</li> </ul>
2	Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативного-календарного планування переміщення</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>сировини;</li> <li>- внутрішньозаводські переміщення матеріалів;</li> <li>- завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом;</li> <li>- оперативне забезпечення виробничих підрозділів матеріалами;</li> <li>- складування незавершеного виробництва, облік незавершеного виробництва</li> </ul>
3	Збут	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативно-календарне планування транспортування готової продукції,</li> <li>- управління запасами готової продукції,</li> <li>- оброблення замовлень споживачів,</li> <li>- складування готової продукції,</li> <li>- завантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з готовою продукцією,</li> <li>- постачання готової продукції та облік запасів готової продукції</li> </ul>
4	Транспортування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навантаження-розвантаження, експедирування, проміжного зберігання;</li> <li>- вибір перевізника й експедитора,</li> <li>- вибір виду транспорту,</li> <li>- визначення раціональних маршрутів, підбір транспортного засобу для перевезення певного виду вантажу</li> </ul>
5	Управління запасами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- накопичення, контроль і регулювання рівня запасів в процесі постачання, виробництва і збуту продукції</li> </ul>
6	Складування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення кількості, типу та розміщення складів, площі і об'ємів для зберігання матеріальних ресурсів;</li> <li>- планування розміщення запасів; проектування основних технологічних зон складу;</li> <li>- вибір складського обладнання</li> </ul>
7	Інформаційно-комп'ютерна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- електронна обробка інформації;</li> <li>- автоматизація документообороту;</li> <li>- планування, організація, регулювання, облік, контроль та аналіз матеріальних потоків</li> </ul>
8	Підтримка стандартів обслуговування споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення визначеного рівня якості продукції, дистрибуції товарів і обслуговування після продажу продукції</li> </ul>

*Сформовано авторами на основі [8, с. 223]*

Одним із інструментаріїв підвищення ефективності виконання логістичних операцій на підприємстві є організація та нормування праці.

Під організацією та нормуванням праці розуміють встановлення кількості та якості праці, необхідної для виконання конкретної роботи, виготовлення

конкретної продукції у певних організаційно-технічних умовах виробництва [4, с. 8].

Зокрема, для більшості операцій можна встановити наступні норми та нормативи праці, коли мова йде про допоміжних робітників (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Норми та нормативи праці, встановлені для допоміжних робітників підприємства**

<b>№ з/п</b>	<b>Норми/нормативи праці для додаткових робітників</b>	<b>Сутність</b>
1	Норма обслуговування	Кількість робочих місць або інших об'єктів, які повинен обслуговувати один робітник даної професії
2	Норма часу	Обслуговування характеризує тривалість виконання допоміжних операцій у закріпленій зон
3	Норматив чисельності робітників	Необхідна чисельність персоналу для виконання певного виду робіт

Стосовно управлінського персоналу підприємства доцільним є визначення таких показників:

– ступінь завантаження виконавця основними роботами, який визначають як відношення нормативної трудомісткості запланованих робіт (чи вже виконаних), відповідних за складністю кваліфікації службовця, до корисного фонду його робочого часу;

– ступінь завантаження виконавця нормованими роботами, який визначають як відношення трудомісткості всіх запланованих (чи вже виконаних) робіт згідно з установленими нормами робіт до корисного фонду робочого часу службовця;

– ступінь використання робочого часу виконавця, який визначають відношенням тривалості роботи (за винятком простоїв) до тривалості робочого часу.

Норма підлеглих – це чисельність робітників, спеціалістів, яка може бути безпосередньо підпорядкована одному керівнику тимчасово чи постійно.

Нормування праці управлінського персоналу ґрунтується на методах, що спираються на попереднє вивчення затрат робочого часу; на статистичний аналіз



чисельності; використовують апарат математичної статистики та бальних оцінок [4].

Показники нормування праці працівників логістичних підрозділів та показники ефективності управління персоналом в підсистемі логістичної діяльності на підприємстві – це основні показники результативності ефективного управління логістичними процесами на підприємстві, логістичного та фінансового контролінгу, що допомагають визначити рівень ефективності логістичної діяльності в контексті удосконалення управління персоналом в компанії. Зазначимо, що нормування праці працівників логістичних підрозділів (логістичних центрів, логістичної компанії) базується на таких ключових показниках ефективності управління персоналом в підсистемі логістики підприємства або логістичної компанії (які формують підсистему показників логістичного та фінансового контролінгу), як: тривалість трудових логістичних процесів, трудомісткість продукції, продуктивність праці, чисельність працівників, індекс задоволеності роботою персоналу логістичного підрозділу (логістичних центрів, логістичної компанії), показник лояльності персоналу, середній стаж безперервної роботи персоналу, коефіцієнт конкурентоспроможності заробітної плати, окупність інвестицій у розвиток персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, показники корпоративної соціальної відповідальності та інші показники.

**Висновки.** У статті обґрунтовано особливості розвитку логістичного контролінгу підприємства та приділено увагу формуванню показників управління персоналом в підсистемі логістики, представлено порівняльну характеристику функцій логістичного контролінгу та функцій управління персоналом при виконанні завдань політики ефективного управління персоналом на підприємстві, зокрема при виконанні завдань кадрової логістики. Визначено основні показники результативності ефективного управління логістичними процесами на підприємстві й логістичного контролінгу, зокрема, що допомагають визначити рівень ефективності логістичної діяльності в контексті удосконалення управління персоналом в компанії на основі ключових показників ефективності управління

персоналом логістичної компанії. Впровадження таких заходів може істотно вплинути на ефективність виконання логістичних операцій та покращити всі логістичні процеси на підприємстві.

Контроль показників підсистеми управління персоналом на підприємстві впливає на ефективність виконання логістичних функцій в компанії. Один із основних напрямів удосконалення організації трудової діяльності є встановлення нормативів та норм праці логістичної діяльності.

Системний підхід до вивчення та поєднання логістичного контролінгу з системою управління персоналом забезпечує потужний дієвий механізм управління логістичними та кадровими процесами на підприємствах.

### Література

1. Рачинська Г. В. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств / Г. В. Рачинська, Л. С. Лісовська. – Львів: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2011. – № 698. – С. 277 – 281.
2. Коpecь Г. Р. Логістичні проблеми розвитку персоналу / Г. Р. Коpecь, М. Р. Лесків. – Львів: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Логістика». – 2012. – №735. – С. 91 – 96.
3. Данюк В. М. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А.М. Колот, Г. С. Суков. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – С. 3.
4. Данюк В. М. Нормування праці. Збірник завдань і вправ: Навч. посіб. / В. М. Данюк, Г. О. Райковська. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
5. Кадрова газета «Консультант кадровика» / Кадрова логістика для служби логістики [Електронний ресурс] / О. А. Носіков. – 2014. – №16 (76). – Режим доступу : <http://kadrhelp.com.ua/kadrova-logika-dlya-sluzhbi-logistiki>.
6. Русановська О. А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві / О. А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 769 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 27.

7. Пономарева Ю. В. Логістика: Навч. посіб. / Ю. В. Пономарева. – К.: ЦНЛ, 2003. – 189 с.

8. Маликов О. Б. Деловая логистика / О. Б. Маликов. – СПб.: Политехника, 2003. – 223 с.

### References

1. Rachinska G. V. Otsinyuvannya rivnya tehnologichnogo rozvitku pidpriemstv / G. V. Rachinska, L. S. Lisovska. – Lviv: Visnik Nats. un-tu «Lvivska politehnika» «Problemi ekonomiki ta upravlinnya». – 2011. – № 698. – P. 277 - 281.

2. Kopets G. R. Logistichni problemi rozvitku personalu / G. R. Kopets, M. R. Leskiv. – Lviv: Visnik Nats. un-tu «Lvivska politehnika» «Logistika». – 2012. – №735. – P. 91 – 96.

3. Danyuk V. M. Upravlinnya personalom : pidruchnik / V. M. Danyuk, A. M. Kolot, G. S. Sukov. – K. : KNEU; Kramatorsk : NKMZ, 2013. – P. 3.

4. Danyuk V. M. Normuvannya pratsi. Zbirnik zavdan i vprav: Navch. posib. / V. M. Danyuk, G. O. Raykovska. – K. : KNEU, 2006. – 268 p.

5. Kadrova gazeta «Konsultant kadrovika» / Kadrova logistika dlia sluzby logistiki [Elektron resurs] / O. A. Nosikov. – 2014. – №16 (76). – Rezhim dostupu : <http://kadrhelp.com.ua/kadrova-logika-dlya-sluzhbi-logistiki>.

6. Rusanovska O. A. Kontroling logistichnoyi diyalnosti v sistemi upravlinnya pidpriemstvom: dis na zdobuttya naukovogo stupenya k-ta ek. nauk / Rusanovska Orisyia Andriyivna. Lviv, 2016. – 27 p.

7. Ponomareva Yu. V. Logistika: Navch. posib. / Yu. V. Ponomareva. – K.: TsNL, 2003. – 189 p.

8. Malikov O. B. Delovaya logistika / O. B. Malikov. – SPb.: Politehnika, 2003. – 223 p.