

УДК 331.108: 005.95: 658.7.01

### ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

**ШИШКІН ВІКТОР ОЛЕКСАНДРОВИЧ**, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

**ШИШКІНА ОЛЬГА ВІКТОРІВНА**, магістрант факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

[DOI 10.26661/2522-1566/2018-3/05-09](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-3/05-09)

В умовах системної кризи, що стала притаманним явищем для українського суспільства впродовж останніх років, і як наслідок – існування в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовищ, гостро постає питання виживання будь-якого підприємства. Одним із шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у таких умовах є обґрунтування системи факторів, серед яких слід виокремити комерційну логістику як значущий фактор конкурентної спроможності підприємства в умовах сьогодення. Сучасні тенденції розвитку національної економіки визначають необхідність пошуку ефективних механізмів управління підприємствами різних сфер економічної діяльності. Тому виникає необхідність удосконалення внутрішніх структур підприємств та підвищення їх адаптивності. Одним із сучасних напрямів такого вдосконалення є впровадження комерційної логістики в діяльність підприємств, яка, у свою чергу, може розглядатися як інструмент підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення стабільного зростання. Це можливе лише за умов якісної та кількісної гнучкості виробничих систем, а також всіх його підсистем, що в першу чергу, стосується управління персоналом.

Предметом дослідження є особливості управління персоналом у системі комерційної логістики підприємства. Метою дослідження є виявлення сутності та особливостей комерційної логістики, а також аналіз та оцінка існуючих методів управління персоналом у системі комерційної логістики підприємства. Базовими принципами дослідження виступають принцип причинності та об'єктивності, системний та порівняльний методи, інституціональний та структурно-функціональний підходи. Наукова значущість роботи полягає в аналізі сучасних методів управління персоналом в умовах функціонування системи комерційної логістики. Як висновок пропонується використовувати концепцію управління персоналом, що є найбільш оптимальною, враховуючи особливості функціонування комерційної логістики на підприємстві. На практиці це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств за рахунок застосування сучасних ефективних методів управління як підприємством взагалі, так і персоналом зокрема, а також підвищить продуктивність та ефективність їх роботи.

**Ключові слова:** комерційна логістика, персонал, логістична система, маркетингова концепція, управління персоналом.

**Постановка проблеми.** Будь-яке сучасне підприємство – це складний механізм, який взаємопов'язаний із зовнішнім середовищем і плідно з ним співпрацює. У зв'язку з цим

завжди існує необхідність удосконалення внутрішніх структур підприємств та підвищення їх адаптивності. Забезпечення такого стану речей і є місією комерційної логістики.

Проте варто зазначити, що реалізація таких функцій комерційної логістики можлива лише за умови всебічної гнучкості виробничих систем, а також всіх його підсистем, що, в першу чергу, стосується управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управління персоналом, використання логістичних принципів для управління конкурентоспроможністю підприємств присвячено багато робіт вітчизняних та іноземних вчених, таких як Є.В. Маслов, О.Я. Кібанов, Т.Ю. Шекшня, Є.В. Крикавський, В.І. Сергєєв, Р.Є. Мансуров, Н.Г. Кормів, С.В. Мочерний, Б.О. Анікін, Л.Б. Міротін, Г.Л. Багієв, О.І. Новіков, М.Л. Єршова тощо. Проте, питання управління персоналом саме в системі комерційної логістики є недостатньо вивченими і тому потребує подальшого опрацювання.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є виявлення сутності та особливостей комерційної логістики, а також аналіз та оцінка існуючих методів управління персоналом у системі комерційної логістики. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання:

- визначено сутність поняття «комерційна логістика»;

- розглянуто основні функції та завдання комерційної логістики;

- проаналізовано та оцінено існуючі концепції управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яке підприємство являє собою складну систему, пов'язану із зовнішнім середовищем через вхідні та вихідні потоки матеріалів й інформації. Одним із значних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах є оптимізація та інтегрування як зовнішніх, так і внутрішніх потоків за допомогою методів комерційної логістики. Сфера діяльності комерційної логістики поширюється на організацію й управління економічними потоками в сфері товарного обігу, тобто моделювання систем для скорочення логістичних витрат [1].

Таким чином, комерційна логістика – це наука про планування, розподіл, контроль, управління й оптимізацію матеріальних та супутніх потоків у логістичній системі, що виникають в процесі доведення сировини, напівфабрикатів і готової продукції від виробника до споживача [2].

З цього визначення випливає, що комерційна логістика охоплює такі функціональні ділянки підприємництва як: запаси, закупівлі, інформація, складування та транспортування продукції (табл. 1).

Таблиця 1

Основні проблеми, що вирішуються комерційною логістикою

Проблема	Метод вирішення
1. Запаси	Планування матеріальних запасів, які дозволяють швидко реагувати на зміну попиту та забезпечують рівномірність роботи всіх проміжних ланок
2. Закупівлі	Планування й організація закупівлі сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції, вибір постачальників матеріальних ресурсів
3. Інформація	Обробка замовлень, прогнозування попиту, контроль над рівнем запасів
4. Складування і складська обробка	Розміщення складів, управління складською переробкою й упаковкою
5. Транспортування продукції	Вибір виду транспорту, складання графіків обслуговування споживачів, доставка продукції зі складу споживачеві

Отже, основна концепція комерційної логістики пов'язана із забезпеченням механізму розробки завдань і стратегій, в рамках яких може здійснюватися діяльність з управління розподілом продукції.

У процесі управління підприємством в цілому комерційна логістика реалізує свої принципи через такі види діяльності як:

- розподіл, що включає рекламу, транспортування, реалізацію продукції через певні канали розподілу і надання послуг покупцям;
- фізичний розподіл, який пов'язаний з доставкою продукції;
- фізичне забезпечення, за допомогою якого здійснюється рух сировини та матеріалів від джерела сировини або постачальника [3].

У свою чергу, з функціональних особливостей та принципів комерційної логістики

впливають її основні завдання, які можна поділити на три основні категорії:

1. Глобальне завдання (мінімізація загальних витрат).

2. Загальні завдання (створення системи регулювання матеріальними і інформаційними потоками, розробка стратегії руху товарів, прогнозування попиту, обсягу перевезень, масштабу складування, закупівля, організація складського господарства, транспортування, обслуговування тощо).

3. Функціональні завдання (створення мінімальних запасів, мінімізація часу зберігання товарів, часу перевезень тощо) [4].

Підсумовуючи, можна зауважити, що абсолютно всі завдання комерційної логістики об'єднані єдиною метою – це досягнення максимальної адаптивності підприємств до мінливої ринкової ситуації шляхом мінімізації загальних логістичних витрат (рис. 1.).

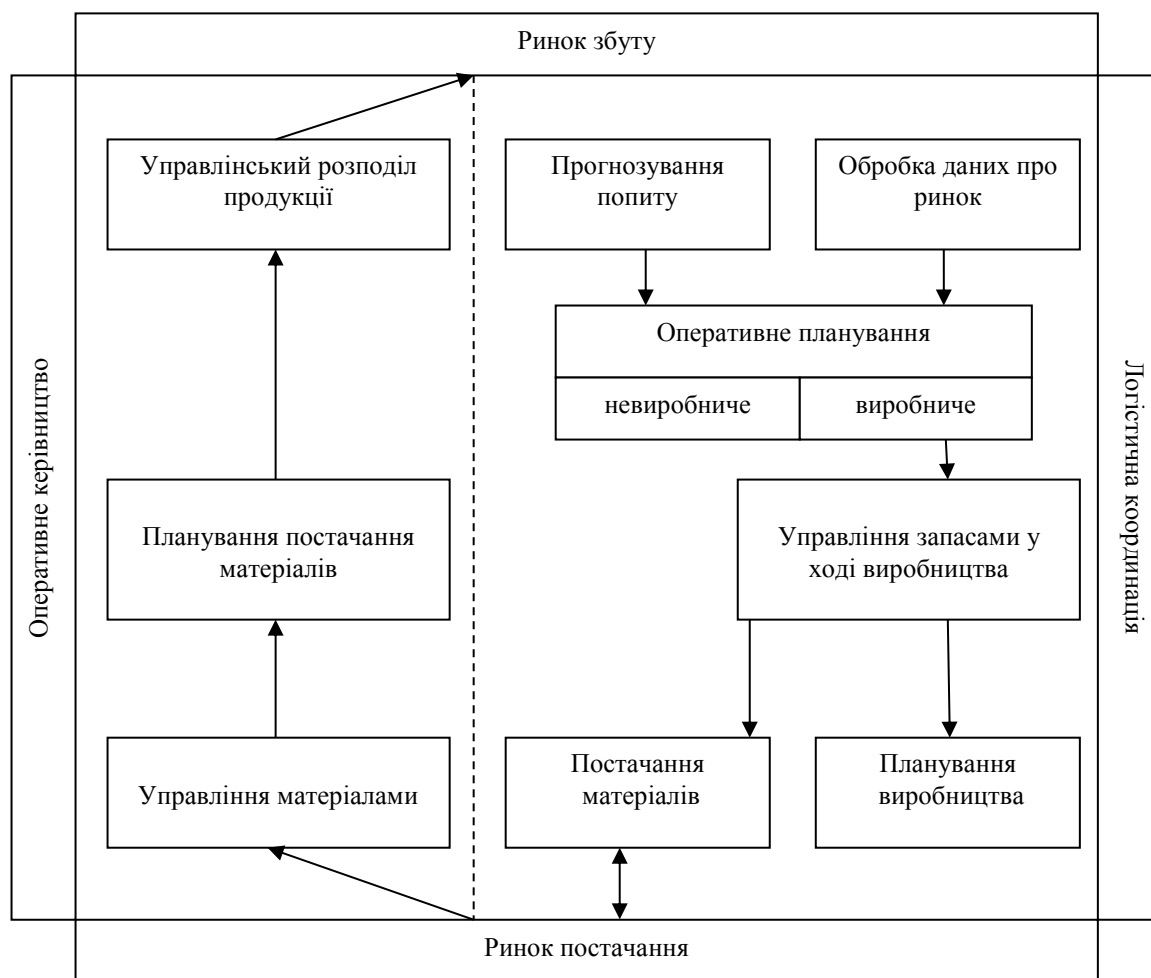


Рис. 1. Функціональна структура комерційної логістики

Отже, враховуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що комерційна логістика – це самостійна наукова дисципліна, що включає в себе управління матеріальними й інформаційними потоками з метою найбільш ефективного задоволення запитів споживачів. Але, розглядаючи управління комерційною логістикою на підприємстві, необхідно зауважити, що її невід'ємним елементом є персонал, адже продуктивність діяльності будь-якого підприємства залежить від фахівців [3].

Основна суть управління персоналом у комерційній логістиці – це системний, регулярний й організований вплив при викорис-

танні взаємопов'язаних соціальних та організаційно-економічних заходів на процеси створення, розподілу та переміщення робочої сили на рівні підприємства, формування умов для застосування трудових якостей співробітників [5].

Успіх функціонування організації залежить від вибору варіантів побудови системи управління персоналом, вивчення способу її функціонування, вибору найбільш підходящих механізмів і прийомів взаємодії з людьми.

Сьогодні в економіці і менеджменті використовується п'ять основних концепцій управління персоналом (табл. 2) [6]

Таблиця 2

*Основні концепції управління персоналом на сучасних підприємствах*

Концепція	Особливості застосування
Економічна концепція	Використовується на підприємствах з масовим або серійним виробництвом. Її метою є максимальне використання трудового потенціалу. Тут від співробітників потрібна максимальна старанність, дисциплінованість, підготовленість в технічному плані
Гуманістична концепція	Включає в себе принципи японського менеджменту. Тут людина не просто є «гвинтиком» в системі, вона є головним суб'єктом організації. Основна мета даної теорії – це створення всіх умов, що дозволяють людині самореалізуватися і знайти себе
Організаційно-соціальна концепція	Це грамотне управління людськими ресурсами, де потенціал людини використовується в повну силу шляхом створення відповідних зовнішніх умов. Тут людина розглядається як не поновлюваний ресурс, а основними вимогами до персоналу є відповідність займаних посад
Організаційно-адміністративна концепція	Її метою також є максимальне використання особистісного і трудового потенціалу працівника. Як правило, дана система застосовується на підприємствах з чітко окресленою організаційною структурою галузей
Маркетингова концепція	Згідно з нею найважливішою умовою досягнення цілей організації є чітке визначення вимог до персоналу, його соціальних потреб у професійній діяльності та забезпечення виконання цих вимог і потреб більш ефективними, ніж у конкурентів, способами

Враховуючи особливості комерційної логістики та умови, необхідні для її успішного функціонування, найоптимальнішою концепцією управління персоналом на підприємстві є маркетингова концепція [7].

У сучасній теорії і практиці управління персоналом сформувалися два підходи до

поняття «маркетингова концепція управління персоналом»:

1. Певна філософія ставлення до власного персоналу з боку підприємства. Тут кожен працівник розглядається як «клієнт», співпрацюючи з яким є можливість вирішити деякі проблеми підприємства, а працівник

отримує можливість задовольнити власні потреби. Дана філософія є досить простою: через ефективне задоволення потреб співробітників, які взаємодіють зі споживачами, організація збільшує свої можливості ефективно задовольняти потреби своїх споживачів, чим забезпечує собі стабільний розвиток на ринку.

2. Робоче місце в організації як продукт, який продається на ринку праці. Підприємство прагне створити таке робоче місце і такі умови праці для своїх співробітників, щоб його можна було вигідно продати, залучити більш кваліфікованих фахівців. Тому маркетингову концепцію управління персоналом можна також трактувати як вид управлінської діяльності, спрямований на залучення, утримання, навчання та мотивацію високопрофесійних фахівців, які вміють і бажають надавати якісні послуги споживачам організації [8].

Ці два підходи не суперечать, а доповнюють один одного. При цьому перший служить методологічною основою другого. Таким чином, мета маркетингової концепції – це оптимальне використання персоналу організації шляхом створення максимально сприятливих умов праці, що сприяють підвищенню його ефективності, розвитку в кожному співробітнику партнерського та лояльного ставлення до організації.

Для вирішення завдань ефективного функціонування комерційної логістики на підприємстві комплекс управління персоналом повинен включати в себе декілька елементів:

- впровадження корпоративної культури;
- формування і розвиток маркетингового підходу до персоналу;
- поширення маркетингової інформації серед службовців;
- введення системи заохочення і нагородження;
- кадровий аудит [9].

Таким чином, маркетингова концепція управління персоналом у розрізі питання функціонування системи комерційної логістики в цілому, виконує наступні функції:

1. Інформаційна функція. В рамках даної функції відбувається збір основної інформації

для кадрового планування, виокремлення сфер, в яких можуть виникнути проблеми з людськими ресурсами, і своєчасне застосування профілактичних заходів.

2. Аналітична функція. За допомогою даної функції відбувається обробка всієї отриманої інформації і підготовка нової для розробки заходів, необхідних для підвищення конкурентоспроможності організації та її розвитку.

3. Комунікативна функція. Її метою є встановлення контакту з суб'єктами ринку праці таким чином, щоб повністю задовольнити потребу організації у персоналі. Комунікація налагоджується як із зовнішнім ринком праці, так і з існуючими співробітниками організації.

4. Управлінська функція. Дана функція включає в себе декілька елементів: визначення витрат на залучення і розвиток персоналу, вибір шляхів покриття потреби в персоналі, вивільнення працівників з виробництва, участь у створенні інформаційної мережі, що дозволяє виявляти попит і пропозицію, ступінь конкуренції на ринку робочої сили, переваги роботодавців [4].

Отже, розглянувши особливі риси та переваги маркетингової концепції управління персоналом, стає зрозуміло, що вона використовує методи, які є синтезом маркетингових і кадрових методів управління. Головна відмінність даної концепції від класичних загальноприйнятих методів планування персоналу в тому, що вона розглядає ринок праці саме як ринок, тобто сферу, що діє за ринковими законами. У свою чергу, це дозволяє налагодити й оптимізувати систему комерційної логістики на підприємстві, а також підвищити адаптивність і конкурентоспроможність організації в цілому.

**Висновки.** Сучасні умови господарювання висувають до підприємств завищені вимоги, які тим чи іншим чином впливають на процес вибору та впровадження методів управління. Це, в першу чергу, відбувається через те, що будь-яке підприємство має вміти пристосовуватися до мінливих умов середовища. Відповідно, керівнику підприємства необхідно враховувати, що вибір концепції



управління персоналом дуже впливають на результати підприємства взагалі.

Розглянувши особливості комерційної логістики та умови, необхідні для її успішного функціонування, можна впевнено сказати, що найоптимальнішою концепцією управління персоналом на підприємстві є маркетингова концепція. Дана концепція використовує методи, які є синтезом маркетингових і кадрових методів управління. Головна відмінність даної концепції від класичних загальноприйнятих методів планування персоналу в тому, що вона розглядає ринок праці саме як ринок, тобто сферу, що діє за ринковими законами.

Таким чином, управління персоналом в системі комерційної логістики на підприємстві має, в першу чергу, бути послідовним, використовувати сучасні методи та концепції, а також розглядати кадрову систему на стратегічному рівні.

#### Список використаних джерел:

1. Гаджинський А.М. Логістика: підручник. М.: ВТК «Дашков і К», 2012. 484 с.
2. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. 224 с.
3. Афанасенко І.Д., Борисова В.В. Комерційна логістика: підручник. СПб: Питер, 2012. 352 с.
4. Григор'єв М.М., Ткач В.В. Комерційна логістика: теорія та практика. М.: Юрайт, 2018. 507 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2016. 512 с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: «Кондор», 2016. 308 с.
7. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. С.: ВТД «Університетська книга», 2014. 592 с.
8. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навчальний посібник. К.: Знання, 2007. 325 с.
9. Скибінський С.В., Штуль В.П. Маркетинг: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2007. 224 с.

#### REFERENCES:

- Hadzhyns'kyj, A.M. (2012), *Lohistyka: pidruchnyk* [The Logistics: textbook], VTK «Dashkov i K», Moscow, Russia.
- Trydid, O.M. and Tan'kov, K.M. (2015), *Lohistychnyj menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [The Logistical Management: tutorial], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.
- Afanasenko, I.D. and Borysova, V.V. (2012), *Komertsiina lohistyka: pidruchnyk* [The Commercial Logistics: tutorial], Pyter, St. Petersburg, Russia.
- Hryhoriev, M.M. and Tkach, V.V. (2018), *Komertsiina lohistyka: teoriia ta praktyka* [The Commercial Logistics: the theory and practice], Yurait, Moscow, Russia.
- Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2016), *Upravlinnia personalom: navchal'nyj posibnyk* [The Personnel Management: tutorial], Profesional, Kyiv, Ukraine.
- Krushel'nyts'ka, O.V. (2016), *Upravlinnia personalom: navchal'nyj posibnyk* [The Personnel Management: tutorial], «Kondor», Kyiv, Ukraine.
- Luk'ianykhin, V.O. (2014), *Menedzhment personalu: navchal'nyj posibnyk* [The Personnel Management: tutorial], VTD «Universytets'ka knyha», Sumy, Ukraine.
- Petrunya, Yu.Ye. (2007), *Marketynh: navchal'nyy posibnyk* [The marketing: tutorial], Znannya, Kyiv, Ukraine.
- Skybins'kyi, S.V. and Shtul', V.P. (2007), *Marketynh: navchal'nyy posibnyk* [The marketing: tutorial], KNEU, Kyiv, Ukraine.

**ШИШКИН ВИКТОР АЛЕКСАНДРОВИЧ**, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджмента організацій і логістики, Запорізький національний університет, г. Запоріжжя

**ШИШКИНА ОЛЬГА ВИКТОРОВНА**, магістрант факультета менеджмента, Запорізький національний університет, г. Запоріжжя

### ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ЛОГИСТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

В условиях системного кризиса, что стал характерным явлением для украинского общества в последние годы, и как следствие – существование в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, остро стоит вопрос выживания любого предприятия. Одним из путей обеспечения конкурентоспособности предприятий в таких условиях является обоснование системы факторов, среди которых следует выделить коммерческую логистику как важный фактор конкурентной способности предприятия в сегодняшних условиях. Современные тенденции развития национальной экономики определяют необходимость поиска эффективных механизмов управления предприятиями различных сфер экономической деятельности. Поэтому возникает необходимость совершенствования внутренних структур предприятий и повышение их адаптивности. Одним из направлений такого совершенствования является внедрение коммерческой логистики в деятельности предприятий, которая, в свою очередь, может рассматриваться как инструмент повышения эффективности их функционирования и обеспечения стабильного роста. Это возможно лишь при условии качественной и количественной гибкости производственных систем, а также всех его подсистем, что, в первую очередь, касается управления персоналом. Предметом исследования являются особенности управления персоналом в системе коммерческой логистики

предприятия. Целью исследования является выявление сущности и особенностей коммерческой логистики, а также анализ и оценка существующих методов управления персоналом в системе коммерческой логистики предприятия. Базовыми принципами исследования выступают принцип причинности и объективности, системный и сравнительный методы, институциональный и структурно-функциональный подходы. Научная значимость работы заключается в анализе современных методов управления персоналом в условиях функционирования системы коммерческой логистики. Как вывод предлагается использовать концепцию управления персоналом, является наиболее оптимальной, учитывая особенности функционирования коммерческой логистики на предприятии. На практике это будет способствовать повышению конкурентоспособности украинских предприятий за счет применения современных эффективных методов управления как предприятием в целом, так и персоналом в частности, а также повысит производительность и эффективность их работы.

**Ключевые слова:** коммерческая логистика, персонал, логистическая система, маркетинговая концепция, управления персоналом.

**VIKTOR SHYSHKIN**, PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

**OLHA SHYSHKINA**, Master's degree student of Management Department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

### THE PERSONNEL IN THE SYSTEM OF COMMERCIAL LOGISTICS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE: PROBLEMS AND THE WAYS OF THEIR SOLUTION

In the context of the systemic crisis, which has become an inherent phenomenon for Ukrainian society in recent years, and as a re-

sult, the existence of an uncertainty in the external and internal environment, the question of the survival of any enterprise is acute. One of the ways of ensuring the competitiveness of enterprises is the justification of the factors system, among which commercial logistics should be distinguished as a significant factor of the competitive ability of the enterprise in the current conditions. This is possible only with the qualitative and quantitative flexibility of production systems, as well as all its subsystems, which primarily concerns personnel management.

**Purpose.** The subject of the study is the personnel management features in the system of commercial logistics at the enterprise. The main purpose of the paper is to analyze and evaluate the existing methods of the personnel management in the system of commercial logistics at the enterprise. Also the article aims to identify the essence and features of the commercial logistics.

**Design/methodology/approach.** The basic principles of this research are the causality and objectivity principles, systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approach.

**Findings.** In this article the basic methods of the personnel management in the system of commercial logistics at the enterprise are analyzed. This information can be used in the practical activity of the enterprises. Today the most appropriate method is the marketing conception that performs the following functions:

1. The information function.
2. The analytic function.
3. The communicative function.
4. The management function.

Consequently, the marketing conception of the personnel management uses methods that are the synthesis of the marketing and personnel management methods. The main difference between this concept and the classical methods of the personnel planning is that it considers the labor market as a market, that is, an area that operates under market laws. In turn, this allows us to adjust and optimize the system of commercial logistics at the enterprise, as well as increase the adaptability and competitiveness of the organization as a whole.

**Research limitations/implications.** The scientific significance of the article consists in the analysis of the up-to-date methods of the personnel management in the conditions of commercial logistics system functioning.

**Originality/value.** In this article the concept of personnel management, which is the most optimal, taking into account the features of commercial logistics functioning at the enterprise, is suggested. The implementation of this conception will increase the productivity and efficiency of the enterprise activity and will further the increase of the competitiveness as well.

**Keywords:** commercial logistics, personnel, logistic system, marketing concept, personnel management.