

**Світлична Карина Станіславівна**

*кандидат фармацевтичних наук,  
доцент кафедри управління та економіки підприємства  
Національний фармацевтичний університет*

**Светличная Карина Станиславовна**

*кандидат фармацевтических наук,  
доцент кафедры управления и экономики предприятия  
Национальный фармацевтический университет*

**Svitlychna Karyna**

*PhD in Pharmacy, Associate Professor of the Department of  
Management and Economy of the Enterprise  
National University of Pharmacy*

**Кубасова Ганна Володимирівна**

*викладач кафедри управління та економіки підприємства  
Національний фармацевтичний університет*

**Кубасова Анна Владимировна**

*преподаватель кафедры управления и экономики предприятия  
Национальный фармацевтический университет*

**Kubasova Anna**

*Teacher of the Department of Management and Economy of the Enterprise  
National University of Pharmacy*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-6-6105

## СУЧАСНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ

## СОВРЕМЕННЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ

## MODERN FUNCTIONS OF LOGISTICS STAFF MANAGEMENT

**Анотація.** Визначено, що сьогодні логістичний персонал організації необхідно розглядати як один з найголовніших факторів ефективного її функціонування. Уважний погляд на сферу матеріального виробництва, на будь-яку спільну, колективну діяльність у межах конкретної організації дає можливість зафіксувати, що управління логістичним персоналом як процес керівництва ним є повсякденною реальністю. Цей процес здійснюється спеціально підготовленими працівниками апарату управління, що дає підстави розглядати його як важливу сферу практичної діяльності. Метою дослідження є визначення головних функцій управління логістичним персоналом, які склалися на провідних вітчизняних підприємствах під впливом впровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом. Але сьогодні спектр його функціональних обов'язків є більш широким. На нашу думку, сьогодні логіст – це головний інтегратор бізнес-процесів компанії, який визначає логістичну стратегію компанії, забезпечуючи прийняття оптимальних рішень щодо вибору на довгостроковій основі постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів тощо, новітніх гнучких технологій виробництва продукції та послуг, організації складування і транспортування, каналів збуту

та розподілення готової продукції. Управління логістичним персоналом – необхідна складова управління та розвитку організації. Для ефективного функціонування системи управління логістичним персоналом вона повинна бути побудована на науково обґрунтованих засадах, використовувати оптимальні методи і технології, що відповідають принципам, які полягають в її основі. Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління логістичним персоналом є: розширення повноважень логістичного персоналу; спільне прийняття ефективних логістичних рішень і створення атмосфери довіри в компанії; розвиток механізмів планування кар'єри для логістичного персоналу; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до управління логістичним персоналом у взаємозв'язку зі стратегічними установками компанії; створення корпоративної культури інноваційного типу.

**Ключові слова:** управління, логістика, персонал, підприємство, логіст, менеджер.

**Аннотация.** Определено, что сегодня логистический персонал организации необходимо рассматривать как один из главных факторов эффективного ее функционирования. Внимательный взгляд на сферу материального производства, на любую общую, коллективную деятельность в рамках конкретной организации дает возможность зафиксировать, что управление логистическим персоналом процесс руководства им является повседневной реальностью. Этот процесс осуществляется специально подготовленными работниками аппарата управления, что дает основания рассматривать его как важную сферу практической деятельности. Целью исследования является определение основных функций управления логистическим персоналом, сложившиеся на ведущих отечественных предприятиях под влиянием внедрения прогрессивных зарубежных технологий управления персоналом. Но сегодня спектр его функциональных обязанностей является более широким. По нашему мнению, сегодня логист – это главный интегратор бизнес-процессов компаний, который определяет логистическую стратегию компании, обеспечивая принятие оптимальных решений по выбору на долгосрочной основе поставщиков сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и т.д., новейших гибких технологий производства продукции и услуг, организации Складирования и транспортировки, каналов сбыта и распределение готовой продукции. Управление логистическим персоналом – необходимая составляющая управления и развития организации. Для эффективного функционирования системы управления логистическим персоналом она должна быть построена на научно обоснованных принципах, использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, которые заключаются в ее основе. Важнейшими особенностями современного процесса совершенствования управления логистическим персоналом являются: расширение полномочий логистического персонала; Совместное принятие эффективных логистических решений и создание атмосферы доверия в компании; Развитие механизмов планирования карьеры для логистического персонала; Комплексное видение проблем и целостный подход к управлению логистическим персоналом во взаимосвязи со стратегическими установками компании; Создание корпоративной культуры инновационного типа.

**Ключевые слова:** управление, логистика, персонал, предприятие, логист, менеджер.

**Summary.** It is determined that today the logistics staff of the organization should be considered as one of the most important factors of its effective functioning. In modern conditions, staff is the main strategic resource that can ensure the competitiveness of the company. It is established that the purpose of the study is to determine the main functions of logistics personnel management, which have developed at leading domestic enterprises under the influence of the introduction of advanced foreign technologies of personnel management. The authors found that many works of domestic and foreign scientists and practitioners are devoted to the issues of logistics personnel management. Contradictions in the interpretation of the term 'logistics staff' have been identified. The composition and essence of logistics personnel are also determined. There are three groups of staff involved in the management of logistics processes of modern domestic companies. It is noted that the management of logistics personnel is a necessary component of management and development of the organization. For the effective functioning of the logistics personnel management system, it must be built on a scientifically sound basis, use optimal methods and technologies that meet the principles underlying it. The current functions of logistics personnel management are studied. These include: analysis and planning of logistics personnel; Selection and hiring of logistics staff; Evaluation of logistics personnel; Organization of training and advanced training; Certification and staff rotation; Motivation of logistics staff; Accounting of logistics personnel; Organization of labor relations; Creation of necessary working conditions; Social development and social partnership; Legal and information support. The peculiarities of improving the management of logistics personnel, namely the expansion of the powers of logistics personnel; Joint adoption of effective logistics decisions and creating an atmosphere of trust in the company; Development of career planning mechanisms for logistics staff; Comprehensive vision of problems and a holistic approach to the management of logistics personnel in conjunction with the strategic settings of the company; Creation of corporate culture of innovative type.

**Key words:** management, logistics, personnel, enterprise, logistic, manager.

**П**остановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Уважний погляд на сферу матеріального виробництва, на будь-яку спільну, колективну діяльність у межах конкретної організації дає можливість зафіксувати, що управління логістичним персоналом як процес керівництва ним є повсякденною реальністю. Цей процес здійснюється спеціально підготовленими працівниками апарату управління, що дає підстави розглядати його як важливу сферу практичної діяльності. В умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності підприємств є вирішальною умовою, яка в багатьох залежить від якісних характеристик логістичного персоналу і вміння управлінського апарату ефективно його використовувати. Але з огляду на існування подекуди суперечливих поглядів на склад та функції управління логістичним персоналом, актуальним залишається висвітлення цього питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Питанням управління логістичним персоналом присвячено багато робіт вітчизняних та іноземних вчених і практиків, таких як: Анікін Б. О. [1], Братішко Ю. С. [11], Кібанов О. Я. [4], Крикавський Є. В. [7,8], Мескон М. [9], Міротін Л. Б. [10], Посилкіна О. В. [11].

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення головних функцій управління логістичним персоналом, які склалися на провідних вітчизняних підприємствах під впливом впровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління будь-якою організацією в широкому сенсі означає ефективну реалізацію п'яти основних функцій менеджменту: планування діяльності, її організація, координація зусиль залученого в процес персоналу, мотивація персоналу, що реалізують цю діяльність, і контроль процесів і результатів. Однак, успішне виконання функцій менеджменту неможливе без основного ресурсу організації, за допомогою якого менеджер, власне, і здійснює свої функції. І цей ресурс не інформація, не складні технічні пристрої, а саме персонал [6]. Що стосується менеджменту персоналу компаній, то слід розрізняти в цьому процесі такі різні об'єкти управління, як «персонал» та «логістичний персонал».

Логістичний персонал — це працівники, які управляють матеріальними та супутніми до них потоками на рівні виконання окремих логістичних операцій певного комплексу, які забезпечують ефек-

тивне і раціональне переміщення цих потоків в конкретному часовому інтервалі від вихідної позиції до кінцевого місця споживання або до проміжного місця дислокації. Логіст, за думкою багатьох, це фахівець, що займається контролем та управлінням рухом товарних запасів, організацією раціонального процесу просування товарів і послуг від постачальника до споживача [5].

Але сьогодні спектр його функціональних обов'язків є більш широким. На нашу думку, сьогодні логіст — це головний інтегратор бізнес-процесів компанії, який визначає логістичну стратегію компанії, забезпечуючи прийняття оптимальних рішень щодо вибору на довгостроковій основі постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів тощо, новітніх гнучких технологій виробництва продукції та послуг, організації складування і транспортування, каналів збуту та розподілення готової продукції. Розробляє перспективні, поточні та оперативні плани логістичної діяльності на основі наскрізного управління матеріальними та супроводжуваними потоками. Проектує наскрізні матеріальні потоки впродовж повного логістичного ланцюга «закупка сировини — виробництво — розподіл — продаж — споживання» та супроводжуючі інформаційні, фінансові і сервісні потоки на основі інтеграції і координації з метою мінімізації загальних витрат, забезпечення високого рівня якості продукції та задоволення потреб споживачів. Координує діяльність різних підрозділів підприємства та інших підприємств і організацій щодо забезпечення ефективного просування товарів і послуг у сферах виробництва та обігу, розв'язує конфліктні ситуації, знаходить компроміси для погодження інтересів різних ланок логістичної системи з метою досягнення загальносистемних цілей. Спільно зі службою маркетингу розробляє прогнози попиту на продукцію чи послуги, бере участь у розробленні виробничої програми, визначенні асортименту продукції відповідно до замовлень споживачів. Визначає спільно зі службами постачання оптимальну потребу в матеріально-технічних ресурсах, установлює раціональні господарські зв'язки з постачальниками, організовує забезпечення виробничого процесу необхідними матеріальними ресурсами за принципом «точно в термін» та доставку на виробничі дільниці, координує процес матеріально-технічного забезпечення з виробництвом, збутом, складуванням і транспортуванням. Бере участь у розробленні виробничої програми, планів-графіків запуску-випуску готової продукції, поточних та оперативних планів збуту продукції, визначає канали збуту та формує розподільчу мережу, приймає рішення щодо паку-

вання продукції, комплектування партії відправки, організовує відвантаження продукції та контролює доставку, системно пов'язує процес розподілу з процесами виробництва і постачання. Розробляє стратегію управління запасами на виробництві та у сфері товарного обігу, визначає оптимальні рівні запасів, оцінює вплив запасів на розмір обігового капіталу підприємства, втрати від імібілізації фінансових коштів у запасах чи від дефіциту. Організовує транспортно-експедиційне забезпечення постачання матеріальних ресурсів та відправку готової продукції, вибирає вид транспорту, спосіб доставки, визначає маршрути перевезень з метою своєчасного виконання замовлень споживачів, спільно планує процес транспортування із складським та виробничим процесами. Вносить пропозиції щодо освоєння нових товарних ринків, вибору каналів постачання і збуту, організовує зв'язки з діловими партнерами, проводить переговори, забезпечує укладання договорів і здійснює контроль за їх ви-

конанням з метою управління інтегрованими потоками. Сприяє впровадженню сучасних технологій виробництва і доставки товарів, нових інноваційних технологій у процесі управління та забезпечення руху матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків. Бере участь у визначенні загальних витрат упродовж логістичного ланцюга, використовує наукові методи зменшення витрат без погіршення якості, сприяє ефективному управлінню фінансовими потоками, оцінює економічний ефект від прийняття логістичних рішень та конкурентоспроможність підприємства. Забезпечує розроблення логістичної інформаційної системи підприємства, складання встановленої звітності, формування бази даних внутрішньої та зовнішньої інформації з організації матеріальних потоків підприємства. До компетентностей менеджерів з логістики входять також зниження витрат на всіх етапах реалізації бізнес-процесів, координування планів виробництва, продажів і закупівель [3].

Таблиця 1

**Функції управління логістичним персоналом**

Функція	Зміст функції
1	2
Аналіз та планування логістичного персоналу	розробка кадрової політики, розробка стратегії управління логістичним персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у логістичному персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.
Підбір та наймання логістичного персоналу	проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.
Оцінювання логістичного персоналу	проведення персональної оцінки, визначення рівню знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів.
Організація навчання та підвищення кваліфікації	навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри працівників, робота з кадровим резервом.
Атестація і ротація кадрів	проведення заходів, спрямованих на виявлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.
Мотивація логістичного персоналу	розробка систем мотивації, розробка систем оплати праці, участі логістичного персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання.
Облік логістичного персоналу	облік прийому, переміщення, винагород працівників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю логістичного персоналу, кадрове діловодство.
Організація трудових відносин	оцінювання виконання логістичним персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у працівників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.
Створення необхідних умов праці	створення безпечних умов для праці працівників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека.
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.
Правове та інформаційне забезпечення	вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління логістичним персоналом.

Персонал, задіяний в управлінні логістичними процесами, можна розділити на три групи:

- топ-менеджмент — вищий управлінський персонал, до якого відносять керівник компанії (логістичної компанії), директор з матеріально-технічного постачання, директор з транспорту, директор з маркетингу і т.п.;
- середній рівень управлінського персоналу — керівники структурних підрозділів, відділів або служб логістики, керівник відділу матеріально-технічного постачання, керівник транспортного відділу, керівник відділу з маркетингу;
- управлінський персонал нижчої ланки — менеджер (управитель) та логіст, служби логістики, менеджер (управитель) з транспортно-експедиторської діяльності, менеджер (управитель) з логістики, менеджер (управитель) з маркетингу, менеджер (управитель) з постачання, менеджер (управитель) із збуту, менеджер (управитель) з реклами, диспетчери і комірники.

Але необхідно зазначити, що у сфері логістики працюють не лише менеджери з логістики. Тут працюють люди різних спеціальностей і посад — від рядових диспетчерів і комірників, що виконують технічні завдання, до управлінців — керівників відділів логістики і завідувачів складськими комплексами. Також в логістиці задіяні менеджери ЗЕД (зовнішньоекономічна діяльність), митні брокери.

Управління логістичним персоналом — необхідна складова управління та розвитку організації. Для ефективного функціонування системи управління логістичним персоналом вона повинна бути побу-

дована на науково обґрунтованих засадах, використовувати оптимальні методи і технології, що відповідають принципам, які полягають в її основі.

У таблиці 1 наведені головні функції управління логістичним персоналом, які склалися на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та викрісталізації власного досвіду.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, можна зробити висновок що успіх управління логістичним персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його логістичної стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління логістичним персоналом є:

- розширення повноважень логістичного персоналу;
- спільне прийняття ефективних логістичних рішень і створення атмосфери довіри в компанії;
- розвиток механізмів планування кар'єри для логістичного персоналу;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до управління логістичним персоналом у взаємозв'язку зі стратегічними установками компанії;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

### Література

1. Аникин Б. А., Родкина Т. А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учебник. Москва: Проспект, 2013. 344 с.
2. Базаров Т. Ю., Еремін Б. Л. Управление персоналом: учебник. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 560 с.
3. Кваліфікаційний довідник посад України. URL: <https://jobs.ua/dkhp> (дата звернення: 04.05.2020).
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник 4-е изд., доп. и перераб. М.: 2010. 695 с.
5. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олєфіренко О. М., Соляник О. М. Логістика: Теорія та практика: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
6. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Інноваційні технології в логістиці: навч. посібник. Харків: ХНЕУ, 2013. 268 с.
7. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фергш М. Логістика і управління ланцюгом поставок: навч. Посібник. Львів: Львівська політехніка, 2016. 514 с.
8. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум: навч. Посібник. Київ: Кондор, 2009. 338 с.
9. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента: 3-е издание. Издательство ИД «Вильямс». 2008. 777 с.
10. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э., Порошина О. Г. Эффективная логистика. Москва: Издательство «Экзамен», 2003. 160 с.
11. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посібник для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Харків: НФаУ, 2015. 517 с.

#### References

1. Anikin B. A., Rodkina T. A. Logistika i upravlenie tsepyami postavok. Teoriya i praktika. Osnovy logistiki: uchebnyk. Moskva: Pro spekt, 2013. 344 s.
2. Bazarov T. Yu., Yerebin B. L. Upravlenie personalom: uchebnyk. Moskva: YuNITI-DANA, 2015. 560 s.
3. Kvalifikacijnyj dovidnyk posad Ukrainy: <https://jobs.ua/dkhp> (data zvernennya: 04.05.2020).
4. Kibanov A. Ya. Upravlenie personalom organizatsii: uchebnyk 4-e izd., dop. i pererab. M.: 2010. 695 s.
5. Kyslyj V. M., Bilovodsjska O. A., Olefirenko O. M., Soljanyk O. M. Loghistryka: Teoriya ta praktyka: navch. posibnyk. Kyjiv: Centr uchbovoji literatury, 2010. 360 s.
6. Kolodizjeva T. O., Rudenko Gh. R. Innovacijni tekhnologhiji v loghistryci: navch. posibnyk. Kharkiv: KhNEU, 2013. 268 s.
7. Krykavsjkyj Je. V., Pokhyljchenko O. A., Fertsh M. Loghistryka i upravlinnja lancjughom postavok: navch. Posibnyk. Ljviv: Ljvivsjska politekhnika, 2016. 514 s.
8. Krykavsjkyj Je. V., Chukhraj N. I., Chornopysjska N. V. Loghistryka: kompendium i praktykum: navch. Posibnyk. Kyjiv: Kondor, 2009. 338 s.
9. Maykl Meskon, Maykl Albert, Franklin Khedouri. Osnovy menedzhmenta: 3-e izdanie. Izdatelstvo ID «Vilyams». 2008. 777 s.
10. Mirotin L. B., Tashbaev Y. E., Poroshina O. G. Effektivnaya logistika. Moskva: Izdatelstvo «Ekzamen», 2003. 160 s.
11. Posylkina O. V., Bratishko Ju. S., Kubasova Gh. V. Upravlinnja personalom: navch. posibnyk dlja stud. ekonomichnykh spec. vyshhykh med. ta farm. navch. zakl. Kharkiv: NFaU, 2015. 517 s.