

Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/lawsshow28097-vr>. **4.** Передумови та практики реалізації реформ на регіональному та місцевому рівнях – К.: НІСД, 2014. – 68 с. **5.** Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. **6.** Бюджетний моніторинг : Аналіз виконання бюджету за 2013 рік [Зубенко В. В., Самчинська І. В., Рудик А. Ю. та ін.]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження», USAID. – К., 2014. – 80 с. **7.** Молдован О.О. Державні фінанси України : досвід та перспективи реформ : монографія О.О. Молдован. – К. : НІСД, 2011. – 380 с. **8.** Статистичний збірник : «Бюджет України 2013». – Міністерство фінансів України. – К. – 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>. **9.** Децентралізація публічної влади : досвід європейських країн та перспективи України [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : TOB «Софія». – 2012. – 128 с.

Bibliography (transliterated): **1.** Byudzhetny`j kodeks Ukrainy` vid 08.07.2010 # 2456-VI [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua>. **2.** Konstytuciya Ukrainy` <http://zakon2.rada.gov.ua/lawsshow254k96-vr>. **3.** Zakon Ukrainy` «Pro misceve samovryaduvannya v Ukraini» [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/lawsshow28097-vr>. **4.** Peredumov` ta prakty`ky` realizaciyi reform na regional`nomu ta miscevomu rivnyax – K.: NISD, 2014. – 68 p. **5.** Rozporjadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy` vid 01.04.2014 r. # 333-r «Pro sxvalennya Konceptsiyi reformuvannya misceвого samovryaduvannya ta tery`torial`noyi organizaciyi vlady` v Ukraini» [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu : <http://zakon.rada.gov.ua>. **6.** Byudzhetny`j monitoryng : Analiz vy`konannya byudzhetu za 2013 rik [Zubenko V. V., Samchy`ns`ka I. V., Rudyk A. Yu. ta in.]; IBSED, Proekt «Zmicznennya miscevoyi finansovoyi iniciaty`vy` (ZMFI-II) vprovadzhennya», USAID. – K., 2014. – 80 p. **7.** Moldovan O.O. Derzhavni finansy` Ukrainy` : dosvid ta perspekty`vy` reform : monografiya O.O. Moldovan. – K. : NISD, 2011. – 380 p. **8.** Staty`sty`chny`j zbirnyk : «Byudzhet Ukrainy` 2013». – Ministerstvo finansiv Ukrainy`. – K. – 2014 [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <http://www.minfin.gov.ua>. **9.** Decentralizaciya publichnoyi vlady` : dosvid yevropejs`ky`x krayin ta perspekty`vy` Ukrainy` [Bory`slavs`ka O., Zaveruxa I., Zaharchenko E., ta in.]; Shvejchars`ko-ukrayins`ky`j proekt «Pidtry`mka decentralizaciyi v Ukraini – DESPRO. – K. : TOV «Sofiya». – 2012. – 128 p.

Надійшла (received) 18.11.2014

УДК 334.02

С.В. ГАРМАШ, ст. викладач, НТУ «ХПІ»

ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті аналізується можливість і обґрунтовується необхідність застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства. Основні поняття і концепції логістики відповідають такому ресурсу, як кадри. Їхнє дотримання є умовою для ефективного функціонування системи управління персоналом та дієвого впливу на ефективність роботи усієї економічної системи, навіть в умовах системної кризи, що стала притаманним явищем для усіх

сторін життя українського суспільства. Використання логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства дозволяє оптимізувати потокові процеси в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища з ціллю нарощування конкурентних переваг у сучасних умовах.

Ключові слова: логістичний підхід, системний аналіз, система управління, персонал підприємства, оптимізація діяльності, соціально-економічна підсистема, кадрова логістика

© С.В. Гармаш, 2014

Вступ. В умовах системної кризи, що стала притаманним явищем для усіх сторін життя українського суспільства впродовж усіх років незалежності країни, і як наслідок – існування в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовищ, гостро стає питання виживання будь-якого підприємства. Це можливе за умов якісної та кількісної гнучкості виробничих систем, а також всіх його підсистем, які, в свою чергу, можуть розгортатися в складні системи, на основі оптимізації діяльності підприємств. В першу чергу це стосується кадрової системи підприємства.

В останні роки отримало розповсюдження анонсування широкого використання логістичного підходу на вітчизняних підприємствах для досягнення додаткових конкурентних переваг за рахунок оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що дає змогу мінімізувати загальні витрати, а сукупний економічний ефект від використання логістики створює додаткові конкурентні переваги, що пояснюється наявністю інтегративних якостей, які притаманні логістичним системам. Однак, в умовах глобалізації, при високій конкуренції на світовому ринку, розвитку технологій та економіки у західноєвропейських та американських партнерів-конкурентів перед вітчизняними виробниками стає задача не просто існування, а виживання в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження. Слід зазначити, що будь-яка організація, і в першу чергу, орієнтована на успіх, прагне найбільш ефективно використовувати потенціал своїх працівників. Ті організації, що мислять та діють на перспективу, створюють необхідні умови для повної віддачі співробітників на роботі, а також для розвитку їхнього потенціалу, який є одним з ключових елементів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Звісно, що сучасний кадровий менеджмент формується на стику наук: теорії та організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки праці, трудового права, політології та ін. В зв'язку з цим, використання логістичного підходу в управлінні персоналом організації є доречним, оскільки воно зумовлене процесами розвитку комунікацій и ускладнення бізнесу [1]. А використання логістичних концепцій дозволяє поєднати зусилля персоналу підприємства і структурних підрозділів в оптимізації та управлінні як матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, так і трудовими ресурсами підприємства.

Мета дослідження. Метою дослідження є обґрунтування можливості та необхідності використання логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства для оптимізації потокових процесів в умовах динамічної

невизначеності факторів зовнішнього середовища з ціллю нарощування конкурентних переваг у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями управління персоналом, використання логістичних принципів для управління кяонкурентоспроможністю підприємств присвячено багато робіт вітчизняних та іноземних вчених і практиків, таких як Маслов Є.В., Кібанов О.Я., Шекшня Т.Ю., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Портер М., Окландер М.А., Крикавський Є.В., Сергєєв В.І., Мансуров Р.С., Кормів Н. Г., Мочерний С.В., Анікін Б.О., Міротін Л.Б., Багієв Г.Л., Новіков О.І., Єршова М.Л. та ін. Проте, питання використання логістичного підходу в вирішенні економічних завдань, зокрема, в управлінні людськими ресурсами, є недостатньо вивченими і тому потребують подальшого опрацювання.

Матеріали дослідження. Звісно, що управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю по формулювання і досягнення цілей організації [2]. А управління персоналом – область знань і практичної діяльності, яка направлена на забезпечення організації якісним персоналом, здатним виконувати доручені йому трудові функції та оптимальне його використання. Управління персоналом є невід’ємною частиною якісних систем управління організації [3].

Слід відмітити різноманітні визначення поняття «логістичне управління», які наведені у табл. [4].

Таблиця – Визначення поняття «логістичне управління»

| Автор | Визначення |
|------------------|--|
| Крикавський Є.В. | Логістичний менеджмент – менеджмент в логістичних системах на засадах теорії логістики [5]. |
| Панасюк Б.Я. | Логістичне управління полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму [6]. |
| Струтинська І.В. | Логістичне управління – це процес приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей з ефективного забезпечення та обслуговування логістичних процесів та операцій на підприємстві [7]. |
| Забурання Л.В. | Логістичне управління – це процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою балансування їхнього руху і досягнення ефекту синергізму [8]. |
| Мочерний С.В. | Логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта [9]. |
| Фролова Л.В. | Логістичне управління як цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов’язаних з |

| |
|--|
| формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства [10]. |
|--|

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «логістичне управління» дозволяє навести узагальнене визначення цього поняття: логістичне управління – це такий підхід організації діяльності підприємства, що ґрунтується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу [4].

Виникає питання доцільності застосування логістичних принципів у системі управління персоналом з точки зору пошуку нових шляхів ефективної діяльності будь-якого підприємства, особливо, в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища.

Якщо кадрове переміщення достатньо систематизоване, то має наявність потік людських ресурсів, яким можна ефективно керувати, орієнтуючись на технології логістики. На користь цього говорить визначення логістики, як планування, виконання і контролю руху і розміщення людей і/або товарів, а також підтримуючі дії, пов'язані зі схожим рухом і розміщенням, у межах економічної системи, яка була створена для досягнення своїх специфічних цілей [11].

Отже, якщо існує логістична система, метою якої є досягнення поставлених специфічних цілей, то повинно виконуватися «шість правил логістики», які можна адаптувати до системи управління персоналом будь-якого підприємства:

1) потрібний продукт – потрібний персонал; 2) необхідної якості – необхідної кваліфікації та з необхідними професійними навичками; 3) в необхідній кількості – в необхідній кількості; 4) необхідно доправити в потрібне місце – необхідно, щоб працював на конкретних робочих місцях; 5) в зазначений час – в зазначений час; 6) з мінімальними витратами - з мінімальними витратами [12].

Вочевидь, основні поняття і концепції логістики відповідають такому ресурсу, як кадри. Дотримання цих «правил» є умовою для ефективного функціонування системи управління персоналом та впливають на ефективність роботи усієї економічної системи.

Отже, мова вже може йти про кадрову логістику, яка є розділом логістики, у якому вивчається оптимізація потоків трудових ресурсів підприємств і галузі в цілому. Кадри характеризуються високим ступенем рухливості, тому поняття потоку трудових ресурсів сповна розкриває необхідність постійного відстеження і управління змінами в людських ресурсах. Як будь-який вид ресурсів, кадри повинні поступати у логістичні системи (прийматися на роботу), розвиватися і використовуватися в них (виконувати свої службові обов'язки, навчатися, пересуватися на інші посади) і виходити за межі системи (звільнятися). Таким чином, кадрова логістика організації має чотири основних напрямки:

1) оптимізація вхідних потоків у відповідності з потребами фірми; 2) використання кадрів; 3) розвиток кадрів; 4) звільнення кадрів.

Кожен з цих напрямків кадрової логістики можна представити у вигляді визначених задач управління. При такому підході логістика повинна забезпечити оптимальний баланс між вхідним і вихідним потоками для того, щоб кадровий потенціал підприємства розвивався у відповідності з розвитком цього підприємства [1].

Виходячи з правомірності застосування логістичного підходу до системи управління кадрами на підприємстві, можна означити ціль кадрової логістики будь-якої організації: забезпечити підприємство потрібними кадрами потрібної кваліфікації у потрібний час (виходячи з потреби у людських ресурсах на даний момент і на перспективу), у необхідній кількості і у потрібному місці (для виконання конкретних робіт), необхідними структурним підрозділам підприємства, з оптимальними витратами (на оплату праці та інші витрати на утримання персоналу). Отже, управління кадровою логістикою підприємства – це системний, планомірно організований вплив на процеси формування, розподілу, перерозподілу кадрів підприємства, на створення умов для використання трудових якостей робітників у цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку його кадрів [1].

Інформатизація суспільства додає особливу значущість менеджменту персоналу управління. Відбувається перехід від концепції людських ресурсів до концепції людського капіталу, коли робітники підприємства розглядаються як людські активи, здатні принести реальний прибуток [13].

Останнім часом основними проблемами управління стали оцінка і облік вартості людських ресурсів підприємства; управління багатонаціональними колективами; виявлення кадрових технологій, які здатні збільшити ефективність підприємства. Суттєві зміни мають місце і в методах роботи кадрових служб. Нові інформаційні технології (експертні системи, інтернет-технології, MRP-системи, системи автоматизації обертання документів) значно спрощують та прискорюють виконання обов'язків робітниками відділів кадрів. Рішення, які вони приймають, становляться більш обґрунтованими. Наприклад, інтернет-технології допомагають віртуалізувати процеси управління персоналом, що є важливим для багатонаціональних компаній, а також скоротити витрати на кадри (на найм нових робітників, транспорт). MRP-системи (системи планування ресурсів підприємства) у сфері управління людськими ресурсами підприємства дозволяють дослідити тенденцію еволюції трудових ресурсів, забезпечують порівняльний аналіз за підрозділами підприємства та з підприємствами-конкурентами, проводять стратегічну оцінку впливу на фінансові показники організації її кадрової політики, будують моделі кадрової роботи [13].

Зазначені процеси можуть дієво проявитися не тільки у стабільній ситуації зовнішнього та внутрішнього середовищ, але і мають місце під час суттєвих якісних перетворень у всіх сферах суспільного життя, які зараз широко декларуються у країні. У новій економіці пріоритетними цінностями є знання,

технології, інновації, кадри. Домінування інтелектуального, гуманітарного, культурного факторів являються головними ознаками нової перспективної економічної моделі.

Висновки. Виявлено, що економічний та соціальний ефект від застосування логістичного підходу до управління кадрами включає наступні складові: зменшення витрат на відбір, адаптацію і підвищення кваліфікації робітників; підвищення ступеню задоволеності роботою у персоналу; збільшення оперативності виконання завдань співробітниками організації; підвищення якості управлінських рішень, що приймаються; збільшення вартості людського капіталу організації; збільшення адаптивності системи управління персоналом підприємства. А системний підхід, притаманний логістиці, дозволяє комплексно вивчати явища та об'єкти як цілісної логістичної системи, так і окремих її елементів (підсистем) з ціллю ліквідації невідповідностей між цілями логістичної системи і її окремих елементів, між різними суб'єктами (різними логістичними системами), оскільки логістична кадрова система, як соціально-економічна підсистема, управляє та регулює якісні і кількісні показники праці персоналу та знаходиться у комплексному зв'язку з можливістю ефективної діяльності підприємства в цілому.

Список літератури: 1. *Кормив Н. Г.* Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации. Источник: <http://ros-ndevigimost.rupublikaciya-polnaya1587>. 2. *Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури.* Основы Менеджмента (Management) = Management пер. Л. И. Евенко. — М.: Дело, 1997. — 704 с. 3. https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_персоналом. 4. *Удовичука М.В., Гелевачук З.Й.* Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. - Криворізький національний університет. Джерело: http://www.rusnauka.com3_ANR_2014Economics6_156225.doc.htm 5. *Крикавський Є.В.* Логістика. Основи теорії: підручник [для студ. вищ. навч. закладів] Євген Васильович Крикавський – Л.: Національний університет "Львівська політехніка", Інтелект-Захід, 2004. – 416 с. 6. *Панасюк Б.Я.* Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи Б. Панасюк Галицький економічний вісник. — 2012. — №3(36). — с.166 - 170. 7. *Струтинська І.В.* Проблеми логістичного управління підприємствами І.В.Струтинська Наука й економіка. Менеджмент і маркетинг. – 2010. - № 4 (20). 8. *Забурання Л.В.* Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Текст]Л.В.ЗабуранняСталій розвиток економіки. – 2010.-№7.-С.120-123. 9. *Мочерний С.В.* Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000. – 864 с. 10. *Фролова Л.В.* Механізми логістичного управління торговельним підприємством: [монографія] Лариса Володимирівна Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с. 11. *ELA Certification for Logistics Professionals. Standards 040805.* – Brussels: European Certification Body for Logistics, 2004. – 15 p. 12. *Корпоративная логистика в вопросах и ответах под общ. и науч. ред. проф. В.И.Сергеева.* - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра – М., 2013, - 634с.

Bibliography (transliterated): 1. *Kormiv N.G.* *Primenenie kadrovoi logistiky v upravlenii personalom organizatsii.* Istochnik: <http://ros-ndevigimost.rupublikaciya-polnaya1587>. 2. *Maikl Meskon, Maikl Al'bert, Franklin Hedouri.* *Osnovy Menedzhmenta (Management) = Management* per. L.I. Evenko. – Moscow: Delo, 1997. — 704 p. 3. https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_персоналом. 4. *Udovitska M.V., Helevachuk Z.Yo.* *Logistychno upravlinnya pidpryemstvom: teoretychnyi aspekt.* – Krivorizhs'ryi natsional'nyi universytet. Dzherelo: http://www.rusnauka.com3_ANR_2014Economics6_156225.doc.htm 5. *Krykavsk'kyi E.V.* *Lohistyka. Osnovy teorii: pidruchnyk [dlya stud. vytsch. navch. zakladiv]* Evhen Vasyly'ovych Krykavsk'kyi – L.: Natsional'nyi universytet «L'vivs'ka politehnika», Intelekt-Zahid, 2004. – 416 p. 6. *Panasyuk B.Yu.* *Lohistychno upravlinnya pidpryemstvom: sumist' i osnovni pryntsypy* B. Panasyuk Halys'kyi visnyk. — 2012. — №3(36). — p.166 - 170. 7. *Strutyns'ka I.V.* *Problemy lohistychnogo upravlinnya pidpryemstvom*

I.V. Strutyns'ka Nauka i ekonomika. Menedzhment i marketing. – 2010. - № 4 (20). **8.** Zaburanna L.V. *Lohistychne upravlinnya pidpryemstvom: sutnist' ta peredumovy rozvytku* [Tekst] L.V. Zaburanna Stalyi rozvytok ekonomiky. - 2010.-№7. - p.120-123. **9.** Mochernyi p.V. *Ekonomichna entsyklopediya: U tr'okh toma*Kharkov T. 2. Redkol.: p.V. Mochernyi (vidp. red.) ta in. - K.: Vydavnychiy tsentr «Akademiya», 2000. – 864 p. **10.** Frolova L.V. *Mekhanizm lohistichnogo upravlinnya torgovel'nykh pidpryemstvom*: [monografiya] Larysa Volodymirivna Frolova. – Donets'k: DonDUET im. Tugan-Baranovs'kogo, 2005. – 322 c. **11.** *ELA Certification for Logistics Professionals. Standards 040805.* – Brussels: European Certification Body for Logistics, 2004. – 15 p. **12.** *Korporatyvna logistyka v voprosakh i otvetakh* pod obtsch. i nauch. red. prof. V.I. Sergeeva. – 2-e izd., pererab i dop. – Moscow: Infra – M., 2013, - 634 p.

Надійшла (received) 19.11.2014

УДК 330.13

О.Ю. АНТИПЦЕВА, ст. викладач Української інженерно-педагогічної академії, Харків

АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто підходи до оцінки рівня фінансового розвитку підприємства та рівня реалізації мотиваційно-орієнтованого управління фінансовим розвитком. Проведено порівняльний аналіз методів оцінки. Доведено, що в умовах розвитку економіки знань для управлінського апарату підприємств важливим є з'ясування не лише рівня мотиваційних можливостей розвитку організаційно-управлінського апарату, але й дослідження імовірного впливу мотиваційних факторів підприємства на результати його фінансового розвитку, що можливе за рахунок реалізації інтегральних методів оцінки. Обґрунтовано включення комплексу методів до аналітичного інструментарію оцінки рівня фінансового розвитку підприємства за умов реалізації мотиваційно-орієнтованого управління.

Ключові слова: підприємство, фінансовий розвиток, мотиваційні фактори, мотиваційно-орієнтоване управління, аналітичний інструментарій, методи оцінки, інтегральний метод оцінки.

Вступ. Сьогоднішні умови розвитку економіки країни вимагають безперервної адаптації методів та підходів до оцінки фінансового стану та фінансового розвитку вітчизняних підприємств до стрімких змін економічного простору. Особливо актуальним є питання урахування в процесі оцінки та побудови інструментарію та методичних підходів з урахуванням специфіку здійснення управлінських процесів в умовах економіки знань, які зумовлюють актуалізацію мотиваційних елементів управління та розвитку. Світовий досвід країн, де відбувається перехід управлінських технологій до урахувань позицій економіки знань, основним заходом щодо удосконалення процесу їх фінансового розвитку, установлює орієнтацію на підвищення зацікавленні організаційно-