

Територіальна організація роздрібної торгівлі повинна ґрунтуватись на збалансованості інтересів споживачів, торговельних підприємств виробників та держави. Виважена державна політика має сприяти функціонуванню сфери торговельного обслуговування та спиратися на дослідження потреб суспільства, формувати напрями ефективного задоволення потреб окремої людини. Державна політика в торгівлі повинна бути спрямована на:

- аналіз стану торгівлі, прогнозування її розвитку на основі вивчення попиту та пропозиції товарів;
- контроль за виконанням власниками торговельних підприємств зобов'язань щодо збереження товарного профілю, забезпечення асортименту товарів, у тому числі першої необхідності;
- участь у роботі з приватизації, демонополізації і створенні конкурентного середовища в торгівлі;
- контроль (через відповідну інспекцію) за додержанням норм та правил торгівлі, якістю та її безпечністю на підприємствах торгівлі незалежно від форм власності;
- сприяння в організації і проведенні ярмарків та інших заходів з роздрібною торгівлю товарами народного споживання.

Реалізація зазначених шляхів удосконалення формування роздрібною торговельною мережі сприятиме підвищенню соціально-економічної ефективності, яка представлена сукупною спроможністю функціонування торговельною мережі з максимальною прибутковістю та ґрунтується на більш повному задоволенні потреб покупців у товарах і послугах.

Література

1. Голошубова Н. Роздрібна торговельна мережа України: стан і тенденції розвитку // *Економіка України*. – 2008. – № 9. – С. 74–86.
2. Роздрібна торгівля України у 2007 році: Статистичний збірник. – К.: Державний комітет статистики України, 2008. – С. 173.
3. Мережа роздрібною торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2008 року. – К.: Державний комітет статистики України, 2008. – С. 134.
4. Соколовська А. Економічна функція держави та особливості її виконання в Україні // *Економіка України*. – 2008. – № 3. – С. 20–33.

УДК 331.108.23

А. ЧЕРЕП, В. СЕРДЮК
Запорізький національний університет

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Максимально людина реалізується, використовуючи знання, уміння, навички, розум, мотиви для досягнення поставлених цілей. Правильно визначити мету, методи її досягнення є важливим для особистості. В сучасних умовах, в епоху глобалізації, при стрімкому розвитку ринкових відносин та конкуренції

© А. Череп, В. Сердюк, 2008

підприємствам необхідно враховувати мотиви, стимули і логістичний підхід до управління персоналом, що заохочуватиме робітників до роботи, а підприємствам дасть можливість підвищувати продуктивність праці й одержувати позитивні результати.

Метою статті є розглянути взаємозв'язок науки логістики і менеджменту персоналу, дослідити вплив логістики на показники продуктивності праці, запропонувати використання логістичних підходів в управлінні персоналом.

Логістика – наука про управління матеріальними потоками від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними витратами, які пов'язані з товарорухом і потоком інформації, що відноситься до нього [1].

Метою логістики є забезпечити матеріальний потік, у кількісному вираженні і певної якості доставлений в конкретне місце у визначений час з мінімальними витратами й ефективністю в довгостроковій перспективі.

Персонал використовує знання і ресурси для досягнення власних цілей і цілей фірми.

Існує безліч факторів впливу як на власне організацію, так і менеджерів та робітників. Доцільно виявляти і враховувати фактори сильного і слабого впливу і використовувати їх, ухвалюючи найбільш виважені рішення.

Варто з'ясувати, чи правомірним є термін логістика персоналу. Без персоналу не працює система.

Логістика – це наука про матеріальні та інформаційні потоки. Але персонал також переміщується в часі та просторі.

Персонал – це не просто ресурс організації: робітники і менеджери – люди з певними цілями, цінностями, інтелектом, психологічними, соціальними, духовними якостями, вміннями, навичками, досвідом тощо. Проаналізуємо дані про працюючих і на основі цього визначимо шляхи покращення використання персоналу.

Для аналізу продуктивності праці застосовуються наступні показники:

РВ – середньорічний виробіток продукції одним працівником;

Д – кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік;

ДВ – середньоденний виробіток продукції одним робітником;

Т – середня тривалість робочого дня;

СВ – середньогодинний виробіток продукції;

ПВ – питома вага (частка) робітників у загальній чисельності працівників;

КР – середньоспискова чисельність робітників;

Тн – невиробничі витрати часу;

Те – надпланова економія часу за рахунок упровадження НТП.

Для оцінки рівня продуктивності праці застосовується система узагальнюючих, приватних і допоміжних показників [2].

До узагальнюючих відносяться:

РВ – середньорічний виробіток продукції одного працюючого;

ДВ – середньоденний виробіток продукції одного працюючого;

СВ – середньогодинний виробіток продукції одного працюючого.

Приватні показники – це витрати часу на виробництво одиниці визначеного виду продукції в натуральному вираженні за один день чи одну годину.

Допоміжні показники характеризують витрати часу на виготовлення одиниці визначеного виду робіт або обсягу виконаних робіт за одиницю часу [2].

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток одним працюючим. Величина його залежить не тільки від виробітку робітників, але й від кількості останніх у загальній чисельності ВПП, а також від кількості відпрацьованих ними днів і тривалості трудового дня.

З огляду на зазначене, середньорічний виробіток продукції одним працівником можна подати у вигляді добутку факторів:

$$PB = PB \cdot D \cdot T \cdot CB. \quad (1)$$

Розрахунок впливу цих факторів виконується способами ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносної різниці або аналітичним методом. У процесі аналізу обов'язково визначаються зміни середньогодинного виробітку як одного з показників продуктивності праці і фактора, від якого залежить рівень середньоденного та середньорічного виробітку. Величина цього показника обумовлюється факторами, що пов'язані із змінами тривалості та вартісної оцінки (табл.) [2].

Таблиця

Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічної виробки

Фактор впливу	Алгоритм розрахунку
1. Зміни питомої ваги робітників у загальній чисельності ВПП	$\Delta PB_{пв} = \Delta PB \cdot PB_{пл}$
2. Кількість відпрацьованих днів одним робочим	$\Delta PB_{д} = PB_{ф} \cdot \Delta D \cdot DV_{пл}$
3. Тривалість робочого дня	$\Delta PB_{т} = PB_{ф} \cdot D_{ф} \cdot \Delta T \cdot CB_{пл} \cdot \Delta PB_{с}$
4. Середньогодинна виробка	$\Delta PB_{св} = PB_{ф} \cdot D_{ф} \cdot T_{ф} \cdot \Delta CB$

До першої групи факторів належать: технічний рівень виробництва; організація виробництва; непродуктивні витрати часу у зв'язку з браком і його усуненням.

До другої групи відносяться чинники, що пов'язані із змінами обсягу виробництва продукції у вартісній оцінці, обумовленими змінами структури продукції і рівня кооперованих поставчань. Для розрахунку впливу цих факторів на середньогодинний виробіток використовують спосіб ланцюгових підстановок. Крім планового і фактичного рівня середньогодинного виробітку, треба визначити три умовні показники.

Перший умовний показник середньогодинного виробітку повинен бути розрахований у зіставлених із плановими умовах. Для одержання цього

показника фактичний обсяг виробництва продукції варто скорегувати на величину його зміни в результаті структурних зрушень і кооперативних постачань, а кількість відпрацьованого часу – на виробничі витрати часу і надпланову економію часу від упровадження науково-технічних заходів, які необхідно попередньо визначити:

$$СВум. 1 = (ВПф \pm \Delta ВПстр) : ТФ - Тн \pm Тз . \quad (2)$$

При порівнянні отриманого результату із плановим можна виявити, як він змінився за рахунок інтенсивності праці у зв'язку з поліпшенням його організації.

Другий умовний показник відрізняється від першого тим, що при розрахунку витрати праці не корегуються на економію часу від упровадження НТП:

$$СВум. 2 = (ВПф \pm ДВПстр) : (Тф - Тн) . \quad (3)$$

Різниця між цими показниками виявить зміни середньогодинного виробітку, надпланову економію часу у зв'язку з упровадженням НТП.

Третій показник відрізняється від другого тим, що знаменник не корегується на непродуктивні витрати часу:

$$СВум. 3 = (ВПф \pm ДВПт) : Тф . \quad (4)$$

Різниця між другим і третім умовними показниками відображає вплив непродуктивних витрат часу на рівень середньогодинного виробітку [2].

Відповідно до формули (1) для збільшення середньорічного виробітку можна використати такі резерви:

- збільшити кількість робітників (якщо це доцільно з економічного погляду, адже такі зміни призведуть до зростання витрат на заробітну плату).
- підвищити кількість відпрацьованих днів одним робітником (але якщо людина втомлюється через відсутність належного відпочинку, її продуктивність праці знижується, хоча можливе і зростання творчого потенціалу. Тому потрібно знайти оптимальне співвідношення відпусток і робочих днів для забезпечення оптимальності виробництва, а також врахувати соціально-психологічні фактори) [3].

Побудуємо графік співвідношення кількості відпрацьованих днів і продуктивності праці робітників (рис.).

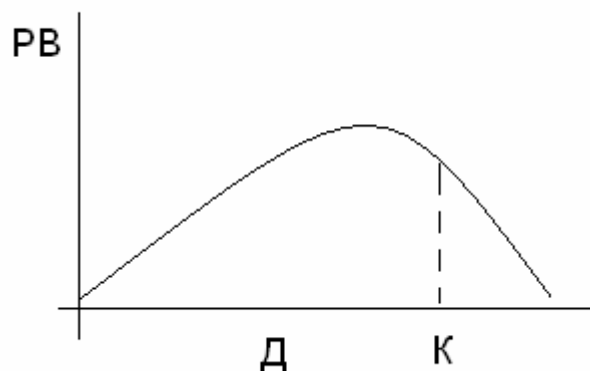


Рисунок. Співвідношення кількості відпрацьованих днів і продуктивності праці

Як видно, до певної міри спостерігається збільшення D (за інших рівних умов веде до підвищення PB), але в точці K продуктивність знижується через виснаження робітників.

Якщо невдоволення колективу збільшується, то PB до певної міри зростає повільніше і після точки K різко знизиться, що свідчить про більший ризик звільнень, стресів, конфліктів тощо. Оптимальним вважається таке співвідношення, де інтереси робітників і організації компромісні, взаємоузгоджені і наявні можливості для творчості та інноваційної активності [4].

D – показник часу, один із важливих у логістиці.

Розглянемо фактор тривалості робочого дня. Тут важливе значення мають перерви, які зменшують фактичну величину T , але необхідно також визначити оптимальне співвідношення роботи і перерв.

З огляду на зазначене, доцільними вбачаються показники D і T та фактор персоналу (особистих налаштувань, кількості персоналу і його якостей).

Інший фактор – середньогодинний виробіток (CB) – залежить частково від D і T , а якщо брати до уваги $CB \cdot PB$, завдяки кооперації та іншим комбінаціям можна отримати синергетичний ефект, тобто зважити й оцінити всі фактори і знайти збалансоване оптимальне взаємовигідне рішення.

Середньоденний і середньорічний виробіток, як бачимо, залежить від багатьох факторів. Так, технічний рівень виробництва можна підвищити, поліпшивши рівень кваліфікації, що потребує певних витрат часу. Зокрема, підвищувати кваліфікацію, можна з і без відриву від виробництва; для покращення техніко-технологічної складової також потрібен час, а також додаткові ресурси, але персонал досить часто з пересторогою відноситься до інновацій, тому необхідно застосувати розумний менеджмент, оргкультуру, лідерство в групі і мотивацію. Але інновації не можна нав'язувати, потрібно поєднати інтереси, якщо це можливо, без конфліктів, стресів і невдоволень, а також оцінити економічну й соціальну ефективність нововведень [5].

Щодо браку і витрат часу на його усунення, то ідеального варіанта (відсутності браку взагалі) досягти складно. Інші фактори – фондо- та енергоозброєність – для покращення потребують часу, коштів й інших ресурсів, в основному управлінських. Тут можна говорити про просте і розширене відтворення основних фондів, забезпечення оборотними фондами й оптимальне, без зайвих витрат забезпечення енергією.

Наступним фактором є потужності, які повинні використовуватися ефективно. Як відомо, випуск продукції багато в чому визначається попитом на неї, рівнем цін і витрат, конкуренцією та іншим. Обмеження випуску продукції певним чином залежить від планів щодо продуктивності праці, на матеріально-технічне забезпечення, рівня запасів. Зберігати надлишкові запаси часто не вигідно, а якщо їх важко чи неможливо реалізувати, то така ситуація призведе до збиткової діяльності. Можливо в такі періоди на підприємстві необхідно забезпечити внутрішнє піднесення, збільшувати кількість відпусток і перерв, посилювати стимулюючі маркетингові акції, покращувати системи збуту чи інші системи підприємства, де наявні недоліки або невикористані резерви (тут безліч факторів внутрішнього і зовнішнього макро- і мікросередовища) [6].

Відносини екосуб'єктів і робітників з працедавцями регулює нормативна і законодавча база. Працівник – це, на нашу думку, найважливіший стратегічний ресурс, а організації, які на це досить мало звертають увагу, – малоперспективні в майбутньому.

Для удосконалення управління персоналом можна застосувати принцип Паретто з метою грамотного розподілу робочого часу та раціонального використання завдань. Він може застосовуватись як щодо управлінців, так і робітників. Його суть полягає в тому, що 20% робочого часу відводиться на найбільш важливі завдання і забезпечують 80% ефективності, а 80% часу – на менш важливі завдання результатом у 20% ефективності.

Якщо підприємство буде соцжитло, то обирати місце будівництва можна логістичним методом „центрів тяжіння”, беручи до уваги відстань до підприємства і кількість підлеглих робітників у певному „квадраті” (транспортні витрати та економія часу) [5].

За допомогою логістичних прийомів можна зекономити час персоналу і менеджера, який ефективно використати на відпочинок, для покращення соціально-психологічної атмосфери, підвищення продуктивності (при інших рівних сприятливих умовах та наявності прибутку) [7].

З метою підсилення мотивації робітників, а також для оцінки їхньої діяльності та управління кар'єрою доцільно використовувати рейтинг-аналіз робітників, який нагадує рейтинг-аналіз постачальників: експертним шляхом визначається важливість кожного фактора у відсотках та розраховується рейтинг робітників за результатами (використовуючи як якісні, так і кількісні дані) в балах. Добуток зазначених показників і є кінцевою оцінкою. Остання дає змогу визначити менш ефективних робітників. Доцільно такий аналіз проводити якомога частіше, використовуючи низку факторів.

Отже, з огляду на зазначене, можна стверджувати, що логістичні прийоми стосовно персоналу є важливими в управлінні персоналом, особливо в питаннях економії робочого часу. На окрему увагу заслуговує розрахунок рейтингу персоналу, який доцільно використовувати на практиці майже постійно після зміни ситуації на підприємстві: чим кращі і вірогідніші оцінки експертів, тим обґрунтованіші управлінські рішення щодо використання персоналу. Необхідно пам'ятати, що робітник – це не тільки робоча сила, але ще й особистість з притаманними їй індивідуальними якостями, які досить часто відіграють вирішальну роль у її поведінці.

Література

1. *Логістика / Під ред. проф. Б.А. Анініна. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.*
2. *Череп А. В. Економічний аналіз. – К.: Кондор, 2005. – 168 с.*
3. *Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: ЦУЛ, 1998. – 322 с.*
4. *Стадник В.В., Йохана М.А. Інноваційний менеджмент. – К.: Академвидав, 2006. – 264 с.*
5. *Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. – Таганрог: ТРТУ, 2005 – 302 с.*
6. *Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 292 с.*
7. *Миротин Л.Б. Эффективность логистического управления. – М.: Экзамен, 2004. – 256 с.*