Based on the above provisions, the essence of the concept of logistics strategy of the enterprise is formulated, which, in contrast to the existing ones, most fully takes into account the essential features of this term in its essential definition and content of actions. The main differences of the proposed definition are the joint inclusion of the concept of the relevant components in the content.

***Key words**: strategy, logistics, logistics strategy, essential characteristics of logistics strategy, logistics activities.*

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ

ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

***Аннотация**. Исследованы существующие толкования сущности логистической стратегии, применяемые в современной литературе. На основании применения базовых логических приемов (анализ, сравнение и синтез) выделены существенные признаки этого термина по содержанию действий и сущностной определенностью.*

На основании разработанных в статье положений уточнена сущность понятия логистической стратегии предприятия, которая, в отличие от существующих, наиболее полно учитывает существенные признаки этого термина по его сущностной определенности и содержанию действий. Основными отличиями предложенного определения является совместное включение в содержание понятия соответствующих составляющих.

***Ключевые слова**: стратегия, логистика, логистическая стратегия, существенные характеристики логистической стратегии, логистическая деятельность.*

УДК 681.45 **DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.0.60**

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ «БЕРЕЖЛИВОГО» УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

***Анотація.** Система управління людськими ресурсами є динамічною та вимагає трансформації з урахуванням зміни зовнішніх і внутрішніх умов, цілей і завдань організації. Мета є основою, яка визначає напрямок і характер поведінки об'єкта*

управління для досягнення бажаних результатів. У сучасних умовах досягнення цілей організації потребує інтеграції цілей та інтересів організації, працівників, зміни ставлення і підходів до управління на основі «бережливого» підходу.

Для реалізації цього підходу до управління людськими ресурсами потрібне формування в системі управління людськими ресурсами підсистеми організації праці.

Впровадження підсистеми організації праці здійснюється з використанням впровадження нових форм організації праці; збагачення змісту праці; створення умов для професійного і кар'єрного зростання; забезпечення безпечних умов праці; участі працівників у процесі розробки і прийняття управлінських рішень; забезпечення справедливої і належної винагороди за працю.

Для вирішення даного питання в роботі представлена модель організації праці, елементи якої поділяються на два рівні за значущістю. До першого рівня віднесено зміст праці, а до елементів другого рівня – винагорода працівників, їх професійний розвиток, умови праці. Крім того, в роботі запропоновано розглянути систему управління людськими ресурсами, до якої впроваджено підсистеми формування, використання і розвитку людських ресурсів, а також організації праці. Зв'язки між елементами надають системі управління людськими ресурсами певних властивостей, таких як породження, взаємодія, перетворення і розвиток.

Окрему увагу приділено підсистемі організації праці, яка покликана змінити підходи до управління в інших підсистемах, ґрунтуючись на принципі визнання головної ролі людського ресурсу в організації. Впровадження підсистеми організації праці в систему управління людськими ресурсами дозволить знизити гостроту проблеми управління працівниками в організаціях.

***Ключові слова**: система, управління людськими ресурсами, підсистема, організація праці, «бережливий» підхід.*

Постановка проблеми. Організації, що працюють у сучасних економічних умовах, стикаються із безліччю проблем, таких як потужна конкуренція; зростання науково-технічного прогресу, під умови якого необхідно швидко адаптуватися; ризики внутрішнього та зовнішнього середовища; впровадження інновацій тощо. Рішення цих проблем неможливе без людських ресурсів. Стимулювання працівників до високопродуктивної праці дозволить забезпечити приріст основних показників діяльності організації. Однак дослідження показують, що більше 70% працівників не зацікавлені в ефективності своєї роботи. Для зміни ситуації необхідна зміна підходів до управління людськими ресурсами. Для підвищення ефективності управління людьми необхідний новий підхід, коли людські ресурси розглядаються як джерело розвитку організації.

У цих умовах доцільно застосування таких підходів, які підвищать залученість працівників до управління, дозволять оптимально організувати трудові процеси; виключити будь-які втрати; підвищити результативність праці. Вирішення проблеми

управління людськими ресурсами можливе за допомогою впровадження підсистеми організації праці до системи управління людськими ресурсами відповідно до концепції «бережливого виробництва». Це дозволить знизити гостроту проблеми управління працівниками в організаціях. Крім того, зміна системи управління людськими ресурсами на основі формування підсистеми організації праці допоможе створити умови для підвищення ефективності праці, її оптимізації, оскільки в процесі розвитку підсистеми організації праці формується інтелектуальний капітал, що забезпечує підприємству конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних вчених, що займаються вивченням проблем управління людськими ресурсами підприємства, можна виділити роботи таких дослідників: Л.І. Михайлова [1], М.Д. Виноградського [2], О.А. Грішнова [3], А.Я. Кибанова [4], Л.В. Балабанова [5], Т.Т. Збрицької [6], М.С. Татаревської [7].

Методоголічні і теоретичні засади управління людськими ресурсами було закладено такими науковцями, як Д. Філліпс [8], Д. Ультрих [9], Ф. Лютенс [10], А. Томсон [11] та ін.

Стратегічний аспект управління людськими ресурсами організації обґрунтовували Г. Десслер [12], А.Я. Кібанов [4], М. Армстронг [13] та ін.

Кожен із цих науковців, безумовно, зробив свій унікальний внесок. Але аналіз змісту їх робіт показує, що є потреба більш глибокого дослідження у сфері організації праці в системі «бережливого» управління людськими ресурсами, що сприятиме підвищенню ефективності управління ними.

Невирішені складові загальної проблеми. Якщо питанням вдосконалення технологій, виробничих процесів, товарів та послуг приділяється достатньо уваги на всіх рівнях управління, то питання організації праці як підсистеми «бережливого» управління людськими ресурсами залишаються недостатньо дослідженими. Повною мірою це стосується і вироблення підходів до реформування систем управління персоналом.

На сучасному етапі розвитку вітчизняної і зарубіжної теорії та практики у сфері управління персоналом накопичено достатньо багато матеріалу, вироблено інструментарій, сформульовано

основні категорії і підходи. Але слід зазначити, що все ж таки залишається невирішеним ціле коло питань, які стосуються формування такої моделі системи управління персоналом, яка б повною мірою відповідала сучасним і, що не менш важливо, майбутнім потребам виробничої підсистеми. Управління персоналом, як підсистема, що обслуговує, повинна відображати сучасні тенденції і дозволяти ефективно реалізовувати основну стратегію підприємства. Все це призвело до співіснування різних підходів до управління персоналом, різного розуміння сутності даної категорії в організаційному середовищі та відсутності єдиної методологічної основи для побудови ефективної системи управління персоналом підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є обґрунтування необхідності впровадження у систему «бережливого» управління людськими ресурсами підсистеми організації праці.

Виклад основного матеріалу. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами вимагає змін на стратегічному рівні, визнання ролі людських ресурсів як основного ресурсу в досягненні цілей організації. Основою стратегії управління людськими ресурсами в сучасних умовах має стати «бережливий» підхід, що передбачає створення умов праці, які сприяють розкриттю потенціалу працівника, що забезпечує високу якість трудового життя працівників та зростання результативності праці. Головний принцип «бережливого» підходу: «організація існує для людини, а не людина для організації». Результати діяльності організації залежать від результатів праці кожного працівника. Новий підхід вимагає перегляду методів та принципів управління людськими ресурсами, впровадження сучасної концепції управління ними.

Система управління людськими ресурсами є динамічною, тому що вимагає трансформації з урахуванням зміни зовнішніх і внутрішніх умов, цілей і завдань організації. Мета є основою, яка визначає напрямок і характер поведінки об’єкта управління для досягнення бажаних результатів. У сучасних умовах досягнення цілей організації необхідна інтеграція цілей та інтересів організації й працівників, зміни ставлення і підходів до управління на основі «бережливого» підходу.

Для реалізації цього підходу до управління людськими ресурсами потрібно формування в системі управління людськими ресурсами підсистеми організації праці.

Підсистема організації праці повинна формуватися відповідно до таких принципів:

1. Принцип безпеки. Працівник на своєму робочому місці повинен бути впевнений: у відсутності загрози для його здоров'я; у певному рівні доходу; у забезпеченості роботою в майбутньому і т.д.

2. Принцип справедливості. Суть його полягає в тому, що частка кожного в доходах повинна відповідати частці його трудового внеску.

3. Принцип розвитку особистості. Праця повинна бути організована таким чином, щоб кожна особистість могла розвивати свої індивідуальні якості.

4. Принцип демократії. Скасування ієрархічного апарату, групове самоврядування, вибір керівництва, колективне, демократичне вирішення таких питань, як розподіл прибутків, інвестиційна політика, якість та властивості продукції.

5. Принцип взаємної відповідальності. Дотримання прав та обов'язків всіх учасників організації – власників, менеджерів і працівників (безпосередні виконавці).

6. Принцип особистісно-мотиваційного сприйняття. Усвідомлення керівництвом організації необхідності зміни організації праці. Готовність працівників приймати ці зміни, наявність для цього певних особистісних і професійних якостей. Впровадження нової техніки і технологій вимагає від працівників підвищення кваліфікації, зміни звичного ритму роботи. При цьому не всі можуть приймати ці заходи, тоді відбувається відчуження праці, працівник чинить опір змінам. Формування гуманних трудових відносин у колективі – справа всієї організації в цілому і кожного окремого працівника.

Впровадження підсистеми організації праці здійснюється з використанням таких методів:

1. Впровадження нових форм організації праці.
2. Збагачення змісту праці.
3. Створення умов для професійного і кар'єрного зростання.
4. Забезпечення безпечних умов праці.

5. Участь працівників у процесі розробки і прийняття управлінських рішень.

6. Забезпечення справедливої і належної винагороди за працю.

«Бережливе» управління людськими ресурсами є важливою складовою сучасних соціально-трудових відносин, на його принципах повинна будуватися діяльність держави, підприємств, окремих працівників. Дотримання принципів «бережливого менеджменту» дозволяє формувати психологічний клімат в організаціях, адекватний сучасним вимогам світової спільноти до прав і свобод людини, підвищувати ефективність управління людськими ресурсами.

«Бережливе» управління людськими ресурсами повинне віддзеркалювати і враховувати специфічні зв'язки між суспільством, роботодавцями та найманими працівниками в контексті глобальних процесів надання їм все більшої соціальної спрямованості.

Згідно з традиційним підходом (трипартизмом), виділяють три основні суб'єкти соціально-трудових відносин – держава, роботодавці, працівники, при цьому кожен суб'єкт має свої інтереси, мотиви і цілі.

Суб'єктами соціально-трудових відносин є не тільки перераховані вище держава, роботодавці та наймані працівники, а також міжнародні організації в сфері праці. Спеціальною організацією при ООН є Міжнародна організація праці (МОП). Основна функція МОП – нормотворча. Акти, прийняті МОП, є основою трудового права, закладають правові та методологічні основи «бережливого» управління людськими ресурсами.

Пропонуємо виділити три рівні у формуванні процесу «бережливого» управління людськими ресурсами (рис. 1):

– мегарівень;

– макрорівень;

– мікрорівень.

«Бережливе» управління людськими ресурсами на мегарівні – діяльність міжнародних організацій у сфері праці, спрямована на розробку міжнародних норм у сфері праці.

«Бережливе» управління людськими ресурсами на макрорівні – це діяльність держави щодо формування умов для взаємодії

роботодавців і працівників, забезпечення дотримання прав працівників, норм у сфері праці.

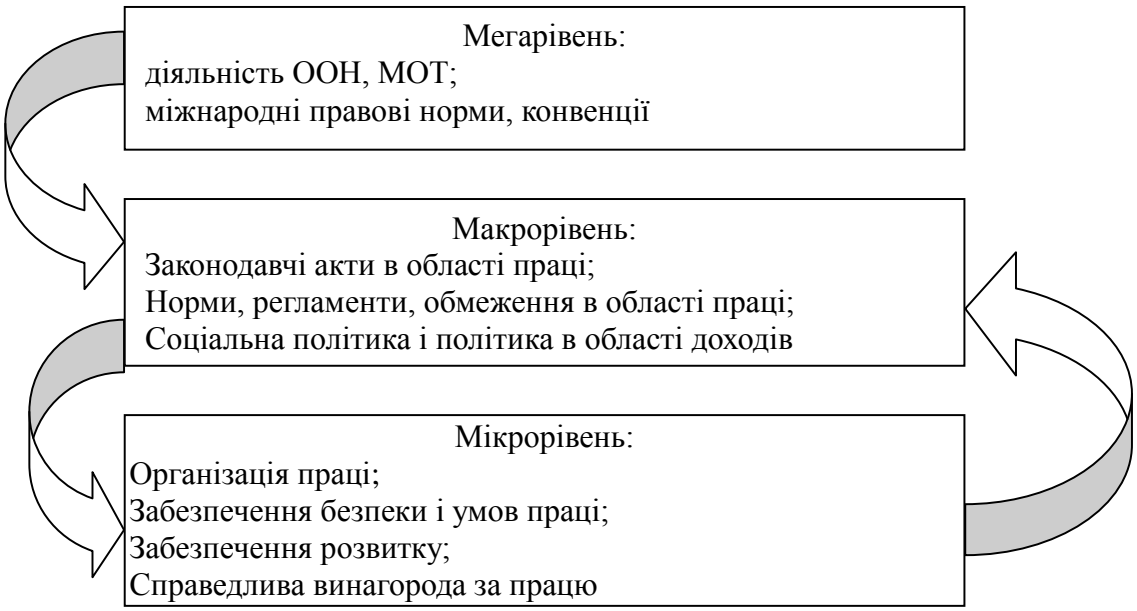

Рис. 1. **Рівні формування «бережливого» управління людськими ресурсами**

Метою трудового законодавства є встановлення державних гарантій трудових прав і свобод громадян; створення сприятливих умов праці; захист прав та інтересів працівників і роботодавців.

«Бережливе» управління людськими ресурсами на макрорівні формує основу «бережливого» управління людськими ресурсами на мікрорівні.

«Бережливе» управління людськими ресурсами на мікрорівні включає забезпечення комфортних умов праці, наукової організації праці, справедливої винагороди за працю, а також зниження монотонності праці, вдосконалення її організаці. Раціональна організація праці та забезпечення безпечних умов дозволяють раціонально управляти внутрішніми бізнес-процесами в організації. Регламентація трудових процесів вимагає розробки внутрішньоорганізаційних нормативних документів, таких як корпоративні кодекси, положення, стандарти. Особливу роль при цьому відіграють внутрішньоорганізаційні профілі компетентності професій (ПКП), що являють собою модель компетентності

співробітника, яка визначає знання, вміння, навички, необхідні для виконання покладених на нього обов'язків.

Важливими характеристиками «бережливого» управління людськими ресурсами праці на мікрорівні є відсутність дискримінації, дотримання норм моралі і моралі в трудовій сфері.

«Бережливе» управління людськими ресурсами спирається на високоморальні принципи, серед яких головним є розуміння праці як життєвої необхідності, можливості отримання коштів для задоволення матеріальних і духовних потреб людей, реалізації соціальної сутності людини. Ці принципи вбирають шанобливе ставлення до корисної для суспільства справи, професійного та господарського успіху, осуд неробства та лінощів, прагнення поживитися за чужий рахунок, збагатитися нечесним шляхом. Вони пронизані впевненістю у тому, що бажання і готовність працювати з повною віддачею, на совість, має бути притаманно кожній людині, бо праця потрібна, як повітря, як свобода проявити себе, як радість і найвища цінність.

У рамках даного дослідження пропонуємо розглядати «бережливе» управління людськими ресурсами на мікрорівні.

По-перше, об'єктом процесу управління є працівник. Діяльність міжнародних організацій, держави, організацій у сфері праці спрямована на створення гуманних умов праці, дотримання прав працівників.

По-друге, процес управління визначається взаємовідносинами між працівником і роботодавцем, дотриманням правових та моральних норм у трудовій сфері. На мега- і макрорівні можуть бути прийняті правові норми, що визначають «бережливе» управління людськими ресурсами, а на мікрорівні ці норми можуть не виконуватися.

Керівництво організації спільно з працівниками можуть формувати організаційну культуру, в якій закріплюються критерії «бережливого» управління людськими ресурсами. На мікрорівні необхідне розуміння працівниками і керівництвом важливості включення принципів «бережливого менеджменту» в усі сфери діяльності організації. Також важливою умовою є усвідомлення керівництвом організації необхідності дотримання моральних норм при побудові взаємовідносин з співробітниками.

По-третє, «бережливе» управління людськими ресурсами спрямоване на підвищення якості праці, на забезпечення працівникам таких умов праці, за яких вони відчувають себе комфортно, здатні до творчої високоефективної праці.

У контексті запропонованого визначення принципів і методів «бережливого» управління людськими ресурсами вважаємо, що організація праці є головним її оприлюдненням.

Організація праці є одним з основних видів управлінської діяльності, спрямованої на підвищення результативності праці і збереження здоров'я працівників (рис. 2).

Рис. 2. **Цілі та основи організації праці працівників підприємства**

Первинним елементом підсистеми організації праці є склад робіт, виконуваних окремим працівником або організованим колективом. Для об'єднання індивідуальних і колективних трудових зусиль до сукупного трудового процесу необхідна наявність певних взаємозв'язків: між робочими дільницями основного процесу, основного і допоміжного процесів, між службовцями, фахівцями і керівниками. Кількісна, якісна, просторова й тимчасова характеристики цих взаємозв'язків утворюють конкретні форми організації праці. У сучасних умовах на розвиток зв'язків такого роду впливають не стільки виробничо-технологічні, а в більшій мірі соціально-економічні та організаційно-функціональні фактори.

Форми організації праці, а також взаємозв'язку утворюють другий найважливіший елемент організації праці – підсистему організаційних умов праці, яка визначає безпосередній зміст і цілі процесу праці.

Праця будь-якої людини здійснюється в певних часових і просторових межах. До тимчасових відносяться режими праці і відпочинку (кількість і тривалість змін, графіки змінності роботи, тривалість і чергування періодів праці і відпочинку всередині зміни тощо).

Просторові межі визначають організацію праці на робочому місці: взаємним розташуванням обладнання, засобів організаційного та технічного оснащення тощо. У процесі праці працівник використовує засоби організаційного оснащення, спеціальні пристосування, меблі.

Третя велика підсистема організації праці – кадрове забезпечення. Воно фактично передує початку здійснення трудових процесів. Складові елементи кадрового забезпечення: підбір кадрів, прийом і оформлення на роботу, способи профвідбору, оцінка професійних якостей працівника, адаптація працівників, підготовка, навчання, підвищення кваліфікації та розстановка кадрів.

Четверта підсистема організації праці визначає місце працівника, окремого колективу у виробничому процесі, з одного боку, і в професійно-кваліфікаційній структурі організації – з іншого. Створення цієї підсистеми найбільшою мірою обумовлює найважливішу характеристику – відповідність якостей працівника складності виконуваних операцій за всім комплексом параметрів:

професія, кваліфікація, психофізіологічні якості, компетентність і т.ін.

Організація трудових процесів і кадрове забезпечення сприяють існуванню системи організації праці в цілому, створюють принципову можливість здійснення трудового процесу. Однак на ефективність системи організації праці значний вплив надають зацікавленість працівника у результатах своєї праці і колективу в цілому, престижність роботи в конкретній організації і т.д.

П'ята велика підсистема стимулювання і мотивації до праці – робота з удосконалення організації праці повинна бути спрямована на вирішення найголовнішого управлінського завдання – зробити працю працівника більш привабливою, створити мотиваційні умови до високопродуктивної праці і забезпечити гідну її оплату.

Раціональна організація праці, дотримання санітарно-гігієнічних вимог не тільки перетворюють працю в джерело розвитку, а й сприяють збереженню здоров'я працівників.

Тільки шляхом раціональної організації праці можливо досягти її високої результативності. У процесі збагачення праці, формування зворотного зв'язку підвищується внутрішня мотивація до праці, якість і рівень задоволеності працівника працею, і, як наслідок, знижується плинність кадрів.

Раціональна організація праці полягає у створенні сприятливих умов праці, зниженні інтенсивності праці, підвищенні змістовності праці, забезпеченості оплати праці, що відповідає трудовому внеску для вирішення чотирьох взаємопов'язаних завдань:

– економічна (виробництво конкурентоспроможних товарів, зростання продуктивності праці);

– фізіологічна (сприятливі умови праці, підтримання високого рівня працездатності);

– соціальна (підвищення ступеня задоволеності працею, можливості професійного та особистісного розвитку);

– психологічна (комфортні умови праці, формування колективу, мінімізація стресів і конфліктів у колективі).

У рамках концепції «бережливого» управління людськими ресурсами розмір винагороди залежить від результативності праці. Крім того, система оплати праці повинна будуватися на принципі «прозорості», тобто працівник повинен знати критерії оцінки його праці та мати можливість впливати на розмір заробітної плати шляхом підвищення результативності своєї праці.

Розвиток людських ресурсів є комплексним безперервним процесом, спрямованим на якісні зміни в структурі трудових ресурсів. Розвиток має певні вигоди як для працівників, так і для роботодавців: підприємство отримує мотивованих співробітників, що пов'язують свою майбутню професійну діяльність з даною організацією. Прихильність співробітників організації веде до підвищення продуктивності праці, ступеня задоволеності працею, зниження плинності кадрів.

Від рівня взаємозв'язків в організації праці залежить досягнення корисного ефекту трудової діяльності, тобто підвищення результативності праці, раціонального використання трудових і матеріальних ресурсів. На підставі зазначеного вище пропонуємо включити у систему управління людськими ресурсами підсистеми формування, використання і розвитку людських ресурсів, а також організації праці.

Підсистема формування людських ресурсів відповідає за наявність в організації кадрів необхідної кількості і якості. У даній підсистемі реалізуються функції планування потреби в кадрах, підбору, відбору, найму і адаптації нових працівників.

Підсистема використання людських ресурсів передбачає реалізацію функції щодо оцінки, мотивації працівників до праці, а також роботу з кадровим резервом.

Підсистема розвитку людських ресурсів сприяє формуванню професійних компетенцій працівників за рахунок перенавчання та підвищення кваліфікації.

Підсистема організації праці передбачає:

– створення комфортних умов праці за рахунок раціональної організації та нормативного забезпечення праці;

– застосування матеріальних і нематеріальних методів стимулювання;

– навчання працівників для розвитку професійних компетенцій і планування кар'єрного зростання.

Зв'язки між елементами надають системі управління людськими ресурсами певних властивостей:

1. Породження. Дана властивість полягає в тому, що одна підсистема або елемент є підставою для виникнення іншої підсистеми або елемента.

2. Взаємодія. Всі елементи системи управління людськими ресурсами взаємодіють між собою. Спостерігається синергетичний ефект: ефект від взаємодії підсистем вище, ніж сума ефектів окремих підсистем.

3. Перетворення. Зміни, що відбуваються в одній підсистемі, викликають зміни в інших.

4. Розвиток. У процесі функціонування системи управління людськими ресурсами її елементи набувають нових якостей, оскільки система змушена адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У системі управління людськими ресурсами підсистема організації праці є системоутворюючою. Її елементи проявляються і виконують свої специфічні функції у всіх компонентах системи.

Підсистема організації праці покликана змінити підходи до управління в інших підсистемах, ґрунтуючись на принципі визнання головної ролі людського ресурсу в організації. Вона сприяє:

– формуванню мотивованих до високорезультативної праці працівників;

– розвитку трудового потенціалу працівників шляхом безперервного навчання;

– визнанню працівників основним ресурсом організації з урахуванням їх інтересів;

– створенню умов для оцінки і винагороди працівників на основі їх трудового внеску;

– реалізації «бережливого» підходу до управління, основаного на визнанні головної ролі людських ресурсів організації.

Впровадження підсистеми організації праці в систему управління людськими ресурсами дозволить знизити гостроту проблеми управління працівниками в організаціях. У результаті проведеного моніторингу було виявлено, що в сучасних умовах в організаціях ключову роль займають організація праці та нормативно-правове її забезпечення. Для вивчення і зміни підсистеми організації праці використовуються аналіз трудовитрат фахівців і службовців організації.

Запропонована система управління людськими ресурсами володіє відмінними характеристиками:

– управління людськими ресурсами спрямоване на формування прихильності організації на основі «бережливого» підходу;

– управління людськими ресурсами основане на інтеграції інтересів працівників і стратегічних цілей організації;

– управління людськими ресурсами орієнтоване на результат, це пов’язано з безперервним розвитком організації, адаптацією до мінливих умов зовнішнього середовища;

– соціально-трудові відносини орієнтовані на індивідуальних працівників, оскільки від трудового внеску кожного працівника залежить результативність організації;

– особливого значення набуває якісне обслуговування клієнтів, для цього потрібне підвищення професійної компетентності працівників;

– диференціація розміру винагороди на основі результатів праці, особистого внеску або рівня кваліфікації.

Висновки. Таким чином, зміна системи управління людськими ресурсами на основі формування підсистеми організації праці створює умови для підвищення ефективності праці, її оптимізації. У процесі розвитку підсистеми організації праці формується інтелектуальний капітал, що забезпечує підприємству конкурентні переваги. Ефективність функціонування підсистеми організації праці обумовлюється оптимальним функціонуванням механізму «бережливого» управління людськими ресурсами в організації.

Діагностика за обраними критеріями дозволила визначити шляхи підвищення результативності управління людськими ресурсами. Для цього слід оптимізувати працю працівників. Впровадження підсистеми організації праці в систему «бережливого» управління людськими ресурсами спрямоване на підвищення результативності праці за рахунок забезпечення сприятливих умов праці, підвищення рівня задоволеності працею працівників.

Література

1. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2007. 296 с.

2. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. вид. 2-ге. Київ, 2009. 308 с.

3. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ: «Знання», 2004. 346 с.

4. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ, 2011. 467 с.

5. Збрицька Т. П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

6. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

7. Jack J. Philips Return on investment in training and performance improvement programs 2nd ed. Butterworth-Heinemann: New York, 2003. 377 p.

8. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: учебн. пособ. М.: Press-book, 2007. 304 с.

9. Лютенс Ф. Организационное поведение: учебн. пособ. М., 1999. 430 с.

10. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. пособ. М., 1998. 576 с.

11. Десслер Г. Управление персоналом: учебн. пособ. М.: Рипол-классик, 2004. 320 с.

12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебн. пособ. Изд. 10-е. Питер, 2010. 848 с.

References

1. Mykhaylova, L.I. (2007). *Upravlinnya personalom [Personnel Management].* Kyiv: TSNL [in Ukrainian].

2. Vynohrads′kyy, M.D., Vynohrads′ka, A.M. & Shkanova, O.M. (2009). *Upravlinnya personalom* [*Personnel Management*]. Kyiv [in Ukrainian].

3. Hrishnova, O.A. (2004). *Lyuds'kyy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiynoyi pidhotovky [Human capital: formation in the education and training system].* Kyiv: Znannya [in Ukrainian].

4. Balabanova, L. V., Sardak O.V. (2011). *Upravlinnya personalom [Personnel Management].* Kyiv [in Ukrainian].

5. Zbryts′ka, T.P., Savchenko, H.O. (2013). *Upravlinnya rozvytkom personalu [Personnel of development management].* Odesa: Atlant [in Ukrainian].

6. Tatarevs′ka, M.S. (2013). *Upravlinnya rozvytkom personalu [Personnel of development management].* Odesa: Atlant [in Ukrainian].

7. Philips, Jack J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs.* 2nd ed. [in English].

8. Ultrih, D. (2007). *Effektivnoye upravleniye personalom: novaya rol' HR-menedzhera v organizatsii [Effective HR Management: The New Role of HR Manager in the Organization].* Moscow: Press-book [in Russian].

9. Lyutens, F. (1999). *Organizatsionnoye povedeniye [Organizational behavior].* Moscow [in Russian].

10. Tompson, A., Striklend, A. (1998). *Strategicheskiy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii [Strategic management. The art of developing and implementing of strategy].* Moscow [in Russian].

11. Dessler, G. (2004). *Upravleniye personalom [Personnel Management].* Moscow: Rippol-klassic [in Russian].

12. Armstrong, M. (2010). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Practice of Management of Human Resource].* St. Petersburg: Piter [in Russian].

ORGANIZATION OF LABOUR IN THE SYSTEM OF «ECONOMICAL» HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

KUDRYAVTSEVA O., Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Highway and Road University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

Abstract. *The human resource management system is dynamic because it requires transformation taking into account the changes in external and internal conditions, goals and objectives of the organization. The goal is the basis that determines the direction and nature of the behavior of the object of management to achieve the desired results. In modern conditions, achieving the goals of the organization requires integration of goals and interests of the organization and employees, changing attitudes and approaches to management based on an "economical" approach. To implement this approach to human resource management requires the formation of a subsystem of labour organization in the human resources management system. The introduction of the subsystem of labour organization is carried out using the introduction of new forms of labour organization; enrichment of labour content; creating conditions for professional and career growth; ensuring safe working conditions; participation of employees in the process of developing and making management decisions; ensuring fair and appropriate remuneration for work. To address this issue, the paper presents a model of labour organization, whose elements are divided into two levels of importance. The first level includes the content of work, and the elements of the second level are the remuneration of employees, their professional development, working conditions. In addition, the paper proposes to consider the system of human resource management, which introduces subsystems of formation, use and development of human resource, as well as labour organization. The links between the elements give the human resource management system certain properties, such as generation, interaction, transformation and development. Particular attention is paid to the subsystem of labour organization, which is designed to change management approaches in other subsystems, based on the principle of recognition of the main role of human resource in the organization. The introduction of the subsystem of labour organization in the human resource management system will reduce the severity of the problem of personnel management in organizations.*

Key words: *system, human resource management, subsystem, labour organization, economical approach.*

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ «БЕРЕЖЛИВОГО» УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

Аннотация. *Система управления человеческими ресурсами является динамичной и требует трансформации с учетом изменения внешних и внутренних условий, целей и задач организации. Цель является основой, которая определяет направление и характер поведения объекта управления для достижения желаемых результатов. В современных условиях достижение целей организации требует интеграции целей и интересов организации и работников, изменения отношения и подходов к управлению на основе «бережливого» подхода. Для реализации этого подхода к управлению человеческими ресурсами требуется формирование в системе управления человеческими ресурсами подсистемы организации труда*.

Ключевые слова: *система, управление человеческими ресурсами, подсистема, организация труда, «бережливый» подход.*

УДК 005.35:658.014.1 **DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.0.76**

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

ДОГАДАЙЛО Я.В., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту.

E-mail: svetlicwork@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1553-0250

ЛЕВЧЕНКО О.П., кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту.

E-mail: levchenkoolgahnadu@gmail.com

БОДРА Ю.А., здобувач вищої освіти групи Е-41-17 факультету управління та бізнесу.

E-mail: zz.s.t.n.zz@gmail.com

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

Анотація. *У статті на підставі результатів аналізу особливостей сучасних умов господарювання була обґрунтована доцільність використання результативного підходу до управління діяльністю організацій та підприємств. Для забезпечення управління успіхом було удосконалено методичний підхід до діагностики економічної результативності логістичної діяльності на підставі використання методу динамічного нормативу.*