

УДК 658.3.07

**Мельникова К. В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, організації і  
планування діяльності підприємства  
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

## **КАДРОВА ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

Статтю присвячено визначенню сутності та особливостей такого напрямку логістики, як кадрова логістика. Автором визначено зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на кадрову логістику організації. На основі узагальнення сформульовано ряд заходів, які дозволять оцінити стан системи управління кадрами в окремій логістичній системі для впровадження кадрової логістики на підприємстві.

**Ключові слова:** логістика, кадрова логістика, персонал, трудові ресурси.

## **Мельникова Е. В. КАДРОВАЯ ЛОГИСТИКА В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ.**

Статья посвящена определению сущности и особенностей такого направления логистики, как кадровая логистика. Автором определены внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровую логистику организации. На основе обобщения сформулирован ряд мероприятий, которые позволят оценить состояние системы управления кадрами в отдельной логистической системе для внедрения кадровой логистики на предприятии.

**Ключевые слова:** логистика, кадровая логистика, персонал, трудовые ресурсы.

## **Melnykova K. V. PERSONNEL LOGISTICS IN MODERN MANAGEMENT WORKFORCE.**

The article is devoted to the nature and characteristics of the area of logistics as logistics personnel. Detected internal and external factors that affect staffing logistics organization. Based on the generalization formulated a series of measures to assess the state of human resource management in a single logistics system for the implementation of logistics personnel at the facility.

**Keywords:** logistics, personnel logistics, personnel, workforce.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах функціонування підприємств особлива і надзвичайна роль відводиться відбору, найму, управлінню кадрами, формуванню колективів, які зможуть з максимальною професійною віддачею вирішувати основні завдання сучасних підприємств. Від кваліфікації, професійних навичок та досвіду роботи персоналу напряму залежить конкурентоспроможність підприємства, його потенціальний розвиток та здатність оптимально функціонувати.

Принципальні зміни в економічному і організаційно-управлінському середовищі обумовили необхідність використання сучасних методів управління трудовими ресурсами. Використання логістичного підходу в управлінні трудовими ресурсами дасть змогу оптимізувати кадрові потоки як на різних рівнях сучасних економічних систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу дослідженню питань кадрової логістики та використанню логістичних методів в управлінні персоналом в своїх працях приділяли такі вчені, як Н. Комин, Л. Міротін, В. Сергеев, В. Сербін, В. Чемяков, Б. Есенькин, М. Крилова, А. Фоменко, Л. Фролова, О. Тимохіна, М. Муромець та багато інших, проте на сьогоднішній день не має чіткого визначення сутності кадрової логістики, факторів які впливають на неї та заходів які допоможуть її впровадженню систему управління трудовими ресурсами.

**Постановка завдання статті.** Основна мета статті це узагальнення сутності й особливості кадрової логістики в системі сучасного управління трудовими ресурсами. Завданням статті є визначення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на кадрову логістику, узагальнення заходів, які дозволять оцінити стан системи управління кадрами на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Оскільки логістика є наукою, яка управляє потоковими процесами, а трудові ресурси являють собою один із різновидів потоків на підприємствах, які характеризуються високою рухливістю, то важливим є використання сучасних логістичних методів для оптимізації управління кадрами.

У теперішній час недостатньо уваги приділяють впровадженню кадрової логістики в оптимізацію систем управління трудовими ресурсами на підприємствах. Аналіз визначення поняття «кадрова логістика» свідчить про те, що на теперішній час замало наукових робіт у цьому напрямку та досі не існує єдиного підходу до її розуміння. У таблиці 1 узагальнено основні трактування поняття «кадрова логістика».

Таблиця 1

Трактування поняття «кадрова логістика»

Трактування	Джерело
Кадрова логістика – термін, запропонований для позначення набору інструментів й прийомів при переміщенні співробітників всередині компанії.	[1]
Кадрова логістика – це розділ логістики, в якому вивчається оптимізація потоків трудових ресурсів підприємства.	[2]
Кадрова логістика представляє собою постійний моніторинг і аналіз ситуації на ринку праці, проведення досліджень та обробку отриманих даних з метою найкращого рішення кадрових завдань, які задовольняють оптимальному співвідношенню ціна – якість – термін виконання.	[3]
Кадрова логістика – це розділ логістики, в якому вивчається оптимізація потоків трудових ресурсів підприємств та галузі в цілому.	[4]

Провівши аналіз сучасних визначень понять можна запропонувати наступне визначення цього поняття. Кадрова логістика це розділ логістики, який вивчає процеси формування, розподілу та руху кадрів в логістичних системах з метою максимального використання кадрового потенціалу, оптимізації руху трудових потоків та забезпечення ефективного функціонування системи в цілому.

Трудові потоки – це групи економічно активного населення в процесі операцій по формуванню, перетворенню, переміщенню і реалізації трудового потенціалу, в яких вони можуть виступати як суб'єктом, так і об'єктом економічних відносин, що розглядаються при переміщенні в географічному, структурно-ієрархічному, інформаційно дослідному просторах і в певному інтервалі [5].

Кадрова логістика тісно пов'язана з місією підприємства та корпоративною стратегією. Взаємозв'язок полягає у розумінні мети підприємства та максимальної зацікавленості власників й персоналу підприємства в досягненні цих завдань.

Об'єктом кадрової логістики є кадрові процеси в умовах функціонування логістичних систем.

Предметом кадрової логістики є загальні принципи та закономірності інтегрованого управління кадровими процесами.

Метою кадрової логістики є оптимізація витрат на утримання персоналу при максимізації віддачі та результативності в їх професійної діяльності в існуючих умовах функціонування підприємства.

За думкою багатьох авторів, мету кадрової логістики, можна трактувати у врахуванням логістичної концепції «7 R».

Забезпечити підприємство необхідними кадрами необхідної кваліфікації в необхідний термін (враховуючи потребу у людських ресурсах в сучасний період та на перспективу) в необхідній кількості та у потрібному місці (для виконання конкретних робіт) необхідними структурними підрозділами фірми, з

найкращими витратами (на оплату праці та інші витрати на утримання персоналу) [6].

Як і інші види ресурсів кадри повинні поступати в логістичні системи (прийматися на роботу), розвиватись та використовувати в них (виконувати свої посадові обов'язки, навчатися, переміщуватись на інші посади) та звільнюватись. Таким чином, кадрова логістика має основні напрямків: оптимізація вхідних потоків, оптимізація внутрішніх потоків (використання кадрів, розвиток кадрів), оптимізація вихідних кадрових потоків [3].

Для того, щоб вхідні потоки мали достатню кваліфікацію, навички та компетентності важливим є створення на рівні країни й галузі структур підготовки кваліфікаційних кадрів, можливості отримання освіти, підвищення кваліфікації, адаптації спеціалістів в окремої галузі та постійного взаємозв'язку між вищими, професійними навчальними закладами та окремими галузями економіки.

Праця людини має виражені особливості, ігнорування яких зменшує ефективність управління персоналом. Ці особливості стосуються таких аспектів кадрової роботи, як відбір нових працівників, організація та мотивація їх праці, додаткове навчання, психологічна підтримка.

Оптимізацією вхідних потоків можуть займатися самі підприємства, а також досить популярним зараз є співпраця з рекрутинговими компаніями, які допомагають в організації підбору необхідного персоналу для компанії.

Оптимізація внутрішніх потоків на пряму залежить від корпоративної стратегії, кадрової політики, масштабів компанії, чисельності персоналу тощо.

До загальних проблем, які впливають на підсистему управління кадрами в процесі функціонування логістичних систем можна віднести наступні:

функції управління кадрами розподілені між різними підрозділами, відділами, тобто відсутня оптимальна система координації їх функцій;

не визначені однозначні завдання, функції, права та повноваження в прийнятті кадрових рішень;

підсистема управління кадрами не відповідає потребам зовнішнього середовища;

кадри мають не достатній рівень освіти, кваліфікації, досвіду, управлінських знань та навичок;

оплата праці фіксована і не пов'язана із результатами діяльності;

відсутність заохочень за новаторство;

існування дефіциту найму персоналу по деяких спеціальностях;

відсутність можливості підвищення рівня кваліфікації та отримання додаткової спеціалізованої освіти;

використання застарілих методів у сфері управління кадрами;

не достатній аналіз соціальної середовища та її вплив на систему управління кадрами;

комплектування кадрів із кола родичів, знайомих та друзів;

економія коштів на матеріальне стимулювання кадрів;

заміна технологій виробництва та послуг, що пов'язано із зміною професійних кадрів;

ігнорування сучасних методів та технологій управління кадрами.

Кадрова логістика повинна забезпечити відповідність між наявними на фірмі робочими місцями, котрі висувають певні вимоги до працівників (кваліфікація, особисті якості), і працівниками, що володіють різними якостями, професійною підготовкою, кваліфікацією. Досягнення цієї відповідності відбувається в умовах постійних змін як вимог, що пред'являються до працівників, так і вимог, що пред'являються працівниками до умов і змісту їхньої праці [6].

Фактори, які впливають на кадрову логістику організації можна розподілити на дві групи, зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори впливу на кадрову логістику це:

економічна й політична ситуація в країні та закордоном;

фінансово-кредитна й податкова система;

рівень конкуренції на ринку;

рівень попиту на товари й послуги;  
існуюча теорія та практика управління кадрами;  
існування професійних кадрів та можливість здобути освіту;  
стан ринку праці в країні.

До внутрішніх факторів впливу на кадрову логістику можна віднести:  
кадрова політика організації;  
місія компанії;  
організаційна структура;  
масштаб організації;  
умови праці;  
соціальна інфраструктура;  
фінансово-економічний стан організації;  
мотиви власників основного капіталу;  
стаж роботи та професійні якості персоналу;  
мотивація на професійний розвиток в компанії;  
можливість отримання додаткової освіти.

Використання логістичного підходу в кадровому менеджменті на підприємстві дає змогу забезпечити оптимальну кількість персоналу; визначити якість кадрового ресурсу в зв'язку з реалізацією основних цілей і завдань підприємства, а також виявити відмінності між співробітниками в способах прийому, опрацювання, зберігання і передачі інформації; оцінити соціопсихологічний клімат усередині колективу підприємства; визначити відповідність групового ресурсу, колективне сприйняття атмосфери в процесі трудової діяльності, сформулювати рекомендації з навчання; створити запас якісних трудових ресурсів, здатних реалізувати можливості підприємства [7].

Для впровадження кадрової логістики на підприємстві необхідно провести ряд заходів, які дозволять оцінити стан системи управління кадрами в окремій логістичній системі. Ці заходи можна розподілити на три блока:

загальна оцінка кадрових ресурсів;  
аналіз діяльності та основних функцій підрозділів;

оцінка виконання функції по управлінню персоналом.

Перший блок заходів, які передбачають загальну оцінку кадрових ресурсів підприємства, включають наступне:

- визначення структури та чисельності персоналу;
- наявність потреби у кадрах та вільних вакансій;
- оцінка принципів існуючої кадрової політики;
- оцінка психологічного клімату в організації;
- аналіз організаційної структури підприємства;
- оцінка міжфункціональних зв'язків між підрозділами;
- аналіз структури інформаційного обміну та документообігу.

Другий блок заходів, які передбачають аналіз діяльності та основних функцій підрозділів, повинен включати наступне:

- систематизація та конкретизація робіт, які здійснюють кадрові структури підприємства;
- аналіз змісту й оптимальності основних функцій;
- деталізація схеми виконання процедур;
- визначення «вузьких місць», проблем та не узгодження в управлінні кадрами;
- аналіз використаного робочого часу;
- діагностика управлінського потенціалу;
- аналіз співвідношення рівня професійних знань і навичок відповідної посади.

Третій блок заходів, які передбачають оцінку виконання ключових функцій по управлінню персоналом, повинен включати наступне:

- регламентація діяльності персоналу;
- аналіз потреб підприємства у персоналі;
- оцінка благоустрою робочих місць;
- пошук, відбір, оформлення та адаптація нових кадрів;
- стимулювання й мотивація праці;
- підвищення кваліфікації персоналу;



діагностика соціально-психологічного клімату в колективі;  
визначення ступеня задоволеності працівниками умовами праці,  
заробітної плати, відношенням з керівниками та колективом у цілому;  
діагностика організаційних конфліктів;  
розвиток корпоративної культури;  
використання сучасних ІТ – технологій та комунікаційних технологій.

Незважаючи на свою складність, кадрова логістика, має низку незаперечних переваг у порівнянні з політикою набору нових працівників:

показує співробітникам, що кар'єрний ріст в корпорації можливий;  
спонукає до професійного та кар'єрного росту;  
сприяє закріпленню співробітників в корпорації;  
зміцнює горизонтальні неформальні зв'язки між співробітниками;  
створює можливості для збагачення професійного досвіду вузьких фахівців;

створює можливості для здорової ротації, даючи шанс перспективним фахівцям;

дає перевагу більш короткого адаптаційного періоду працівника корпорації в порівнянні з «зовнішнім» працівником [1].

В основі кадрової логістики, як і логістики в цілому, покладено принцип системності, який розглядає окремі системи, як підсистему більш масштабних систем. Тобто з позиції кадрової логістики необхідним є вивчення, аналіз та синтез співпраці та комунікативних компітентностей персоналу між різними кадровими ланками компанії

### **Висновки з проведеного дослідження.**

В сучасних умовах функціонування підприємств для підвищення конкурентоздатності необхідним є оптимізація кадрових потоків. Кадрова логістика метою якої є мінімізація витрат на утримання персоналу дає додаткову економію коштів та окрім цього дозволяє оптимізувати рух кадрів.

За допомогою кадрової логістики можливо максимізувати ефективність праці персоналу, створивши необхідні умови для розкриття їх професійного потенціалу.

На впровадження кадрової логістики в управління трудовими ресурсами підприємств впливають багато внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть прискорити, або навпаки загальмувати запровадження логістичних методів. Перш ніж впровадити кадрову логістику в систему управління трудовими ресурсами на підприємстві необхідно провести ряд заходів, які дозволять оцінити стан системи управління кадрами в окремій логістичній системі та дозволять сформулювати напрямки по її вдосконаленню.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Чемяков В. П. Кадровая логистика – взгляд на карьеру. [Электронный ресурс] Режим доступа://prestigestroy.narod.ru/razv\_biznesa/kadr\_logistika.html
2. Цель и структура кадровой логистики. [Электронный ресурс] Режим доступа : //mybiblioteka.ru/1-96960.html
3. Кормин Н. Г. Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа ://www.lib.csu.ru/vch/108/023.pdf.
4. Сербин В. Д. Основы логистики: Учеб. пособ. – Таганрог: ТРТУ, 2004. – 39 с.
5. Фоменко А. В. Эффективность применения логистического подхода в системе управления трудовыми ресурсами [Электронный ресурс] / А. В. Фоменко // Проблемы современной экономики. – 2005. – № 1 (13). – Режим доступа : www.m-economy.ru.
6. Есенькин Б. С. Логистика в книжном деле: ученик для вузов. / Б. С. Есенькин, М. Д. Крылова. – М. : МГУП, 2002. – 232 с. Режим доступа :http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook118/01/part-013.htm
7. Поліщук І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту./ І. Поліщук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2014. – № 18. С. 186–191.