

УДК 658.3.07

**Мельникова К.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, організації  
і планування діяльності підприємства  
Харківського національного економічного університету  
імені Сємена Кузнеця

## КАДРОВА ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

Проаналізовано особливості кадрової логістики. Визначено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на кадрову логістику організації. Сформовано певну кількість заходів, які дадуть можливість оцінити стан системи управління кадрами в окремій логістичній системі для впровадження кадрової логістики підприємства.

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

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

Проанализированы особенности кадровой логистики. Определены внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровую логистику организации. Сформировано определенное количество мероприятий, которые дадут возможность оценить состояние системы управления кадрами в отдельной логистической системе для внедрения кадровой логистики предприятия.

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

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

The article analyses the peculiarities of logistics personnel. Identified external and internal factors influencing the personnel of logistics organizations. Formed a certain number of events will provide an opportunity to assess the state of talent management in a separate logistics system for the introduction of logistics personnel of the enterprise.

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

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах для належного функціонування підприємств особливе значення надається відбору, найму, управлінню кадрами, формуванню колективів, які зможуть професійно вирішувати основні завдання сучасних підприємств. Від кваліфікації, професійних навичок та досвіду роботи персоналу залежить конкурентоспроможність підприємства, його потенціальний розвиток та здатність оптимально функціонувати.

В економічному й організаційно-управлінському середовищі використовують сучасні методи управління трудовими ресурсами. Логістичний підхід управління трудовими ресурсами дасть змогу оптимізувати кадрові потоки на різних рівнях сучасних економічних систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу дослідженню питань кадрової логістики та використанню логістичних методів в управлінні персоналом приділяли такі вчені, як Н. Комин, Л. Міротін, В. Сергєєв, В. Сербін, В. Чемяков, Б. Єсенькін, М. Крилова, А. Фоменко, Л. Фролова, О. Тимохіна, М. Муромець та інші. Але на сьогодні не має чіткого визначення кадрової логістики, факторів, які впливають на неї, та заходів упровадження системи управління трудовими ресурсами.

Основною метою статті є визначення поняття кадрової логістики та її особливості в системі сучасного управління трудовими ресурсами.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Оскільки логістика – це наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками, а трудові ресурси – один із різновидів потоків на підприємствах, який характеризується високою рухливістю, використання сучасних логістичних методів для оптимізації управління кадрами є дуже важливими в наш час.

На сьогодні не достатньо уваги приділяють упровадженню кадрової логістики в оптимізацію систем управління трудовими ресурсами на підприємствах. Аналіз визначення поняття «кадрова логістика»

свідчить про те, що мало ким досліджувалось це питання, до того ж і досі не існує єдиного підходу до розуміння кадрової логістики. У табл. 1 узагальнено основні трактування поняття «кадрова логістика».

Таблиця 1  
Трактування поняття «кадрова логістика»

Трактування	Джерело
Кадрова логістика – термін, запропонований для позначення набору інструментів і прийомів при переміщенні співробітників всередині компанії	[1]
Кадрова логістика – один із напрямів логістики, в якому вивчається оптимізація потоків трудових ресурсів підприємства	[2]
Кадрова логістика – це постійний моніторинг і аналіз ринку праці, проведення досліджень та обробка отриманих даних з метою найкращого вирішення кадрових завдань, які задовольняють оптимальне співвідношення ціна – якість – термін виконання	[3]
Кадрова логістика – один із напрямів логістики, в якому вивчається оптимізація потоків трудових ресурсів підприємств та галузі в цілому	[4]

Провівши аналіз сучасних визначень понять, можна запропонувати таке визначення цього поняття. Кадрова логістика – це один із напрямів логістики, який вивчає процеси формування, розподілу та руху кадрів у 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 формування, перетворення, переміщення та реалізації трудового потенціалу, в яких вони можуть бути як суб'єктом, так і об'єктом економічних відносин, що розглядаються при переміщенні в географічному, структурно-ієрархічному, інформаційно дослідному просторах і з певним інтервалом [5].

Кадрова логістика тісно пов'язана із завданнями підприємства та корпоративною стратегією.

Взаємозв'язок полягає у розумінні мети підприємства та максимальної зацікавленості власників й персоналу організації для досягнення вирішення поставлених 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. Мета кадрової логістики – оптимізація витрат на утримання персоналу при максимізації віддачі та результативності їх професійної діяльності.

На думку багатьох авторів, мету кадрової логістики необхідно розглядати разом із логістичною концепцією «7 R», а саме: забезпечити підприємство необхідними кадрами певної кваліфікації в необхідний термін (ураховуючи потребу людських ресурсів на сьогодні й майбутнє), в необхідній кількості та у потрібному місці (для виконання конкретних робіт) з вигідними для підприємства витратами (на оплату праці та інші витрати на утримання персоналу) [6].

Як і інші види ресурсів, кадри повинні надходити в логістичні системи (прийматися на роботу), розвиватися й використовувати в них (виконувати свої посадові обов'язки, навчатися, переміщуватись тощо) та звільнюватись. Таким чином, кадрова логістика має такі основні напрями: 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, можливість отримання освіти, підвищення кваліфікації, адаптації спеціалістів 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 як самі підприємства, так і досить популярні сьогодні рекрутингові компанії, які допомагають в організації підбору необхідного персоналу для компанії.

Оптимізація внутрішніх потоків прямо залежить від корпоративної стратегії, кадрової політики, масштабів компанії, кількості персоналу тощо.

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

- функції управління кадрами розділені між різними підрозділами, відділами, тобто відсутня оптимальна система координації їх функцій;
- не визначені однозначні завдання, функції, права та повноваження у прийнятті кадрових рішень;
- підсистема управління кадрами не відповідає потребам зовнішнього середовища;
- кадри мають недостатній рівень освіти, кваліфікації, досвіду, управлінських знань та навичок;
- оплата праці фіксована і не пов'язана із результатами діяльності;
- відсутність заохочень за новаторство;
- дефіцит найму персоналу деяких спеціальностей;
- відсутність можливості підвищення рівня кваліфікації та отримання додаткової спеціалізованої освіти;
- використання застарілих методів управління кадрами;

- недостатній аналіз соціальної сфери 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 зі зміною професійних кадрів;
- ігнорування сучасних методів та технологій управління кадрами.

Кадрова логістика повинна забезпечити відповідність наявних на фірмі робочих місць з певними вимогами до працівників (кваліфікація, особисті якості). Досягнення цієї відповідності відбувається за умови постійних змін вимог, що надаються працівникам [6].

Фактори, які впливають на кадрову логістику організації, можна поділити 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 системи;
- рівень конкуренції на ринку;
- рівень попиту на товари й послуги;
- наявна теорія та практика управління кадрами;
- наявність 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 приймання, опрацювання, зберігання і передачі інформації; оцінити соціопсихологічний стан 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 низку заходів, які дадуть змогу оцінити стан системи управління кадрами в окремій логістичній системі. Ці заходи можна розділити на три блоки:

1. Загальне оцінення кадрових ресурсів;
2. Аналіз діяльності й основних функцій підрозділів;
3. Оцінення виконання функцій управління персоналом.

Перший блок заходів, який передбачає загальне оцінення кадрових ресурсів підприємства, включає в себе такі завдання: 1) визначення структури та кількості персоналу; 2) наявність потреби в кадрах і вільних вакансій; 3) оцінення принципів наяв-

ної кадрової політики; 4) оцінення психологічного мікроклімату в організації; 5) аналіз організаційної структури підприємства; 6) оцінення функціональних зв'язків між підрозділами; 7) аналіз структури інформаційного обміну та документообігу.

Другий блок заходів, що передбачає аналіз діяльності й основних функцій підрозділів, повинен включати: 1) систематизацію та конкретизацію робіт, які здійснюють кадрові структури підприємства; 2) аналіз змісту й оптимальності основних функцій; 3) деталізацію схеми виконання процедур; 4) визначення «вузьких місць», проблем та неузгодження в управлінні кадрами; 5) аналіз використаного робочого часу; 6) діагностику управлінського потенціалу; 7) аналіз співвідношення рівня професійних знань і навичок відповідної посади.

Завдання третього блоку, що передбачає оцінення виконання ключових функцій управління персоналом: 1) регламентація діяльності персоналу; 2) аналіз потреб підприємства у персоналі; 3) оцінення благоустрою робочих місць; 4) пошук, відбір, оформлення та адаптація нових кадрів; 5) стимулювання й мотивація праці; 6) підвищення кваліфікації персоналу; 7) діагностика соціально-психологічного мікроклімату в колективі; 8) визначення рівня задоволеності працівниками умовами праці, заробітної плати, стосунками з керівниками та колективом у цілому; 9) діагностика організаційних конфліктів; 10) розвиток корпоративної культури; 11) використання сучасних ІТ-технологій.

Незважаючи на свою складність, кадрова логістика має низку незаперечних переваг порівняно з політикою набору нових працівників, а саме:

- показує співробітникам, що кар'єрний ріст в корпорації можливий;
- спонукає до професійного та кар'єрного росту;
- сприяє закріпленню співробітників в корпорації;
- зміцнює 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 у порівнянні з «зовнішнім» працівником [1].

В основі кадрової логістики, як і логістики в цілому, покладено принцип системності. Тому необхідним є вивчення, аналіз та синтез співпраці й комунікативних компетентностей персоналу компанії.

**Висновки.** В сучасних умовах функціонування підприємств для підвищення конкурентоспроможності необхідним є оптимізація кадрових потоків. Кадрова логістика, метою якої є мінімізація витрат на утримання персоналу, дає додаткову економію та дає змогу оптимізувати рух кадрів.

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

На впровадження кадрової логістики управління трудовими ресурсами підприємств впливають багато внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть прискорити або, навпаки, пригальмувати роботу логістичних методів. Перш ніж використати кадрову логістику в системі управління трудовими ресурсами на підприємстві, необхідно провести низку заходів, які дадуть можливість оцінити стан системи управління кадрами в окремій логістичній системі та сформулювати напрями її вдосконалення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чемяков В. Кадровая логистика – взгляд на карьеру / В. Чемяков // Технология управления. – 2002. – № 12. – С. 25–28.
2. Цель и структура кадровой логистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mybiblioteka.ru/1-96960.html>.
3. Кормин Н. Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации / Н. Кормин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.csu.ru/vch/108/023.pdf>.
4. Сербин В. Основы логистики: [учеб. пособие] / В. Сербин. – Таганрог: ТРТУ, 2004. – 39 с.
5. Фоменко А. Эффективность применения логистического подхода в системе управления трудовыми ресурсами / А. Фоменко // Проблемы современной экономики. – 2005. – № 1 (13). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://m-ecopomtu.ru>.
6. Есенькин Б. Логистика в книжном деле: [учебник] / Б. Есенькин, М. Крылова. – М.: МГУП, 2002. – 232 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <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.