

УДК 331.101.37

Леонтьєва І.О.

*аспірант кафедри економіки і менеджменту  
Київської державної академії водного транспорту  
імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного*

## КАДРОВА ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВОДНОТРАНСПОРТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Статтю присвячено аналізу логістичного підходу до кадрового забезпечення воднотранспортного підприємства. Компетентні кадри, що володіють необхідними знаннями, вміннями та навичками для ефективного виконання виробничих завдань, є стратегічним ресурсом підприємства. Систематизація та постійна оптимізація кадрових ресурсів є необхідними елементами загальної концепції управління підприємством у цілому та концепції управління персоналом підприємства зокрема. Використання кадрового логістичного підходу на воднотранспортному підприємстві дасть змогу вдосконалити формування та ефективно використання кадрів. Це зумовлено відповідністю поняття загальної логістики у сфері водного транспорту такому специфічному логістичному ресурсу, як кадри.

**Ключові слова:** система управління підприємством, система управління персоналом підприємства, кадрова логістика, структурованість кадрів, оптимізація кадрових ресурсів, кадрові потоки.

### Леонтьєва И.А. КАДРОВАЯ ЛОГИСТИКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ВОДНОТРАНСПОРТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Статья посвящена анализу логистического подхода к процессу кадрового обеспечения воднотранспортного предприятия. Компетентные кадры, обладающие необходимыми знаниями, умениями и навыками для эффективного выполнения производственных задач, являются стратегическим ресурсом предприятия. Систематизация и постоянная оптимизация кадровых ресурсов являются необходимыми элементами общей концепции управления предприятием в целом и управления персоналом в частности. Использование кадрового логистического подхода на воднотранспортном предприятии позволит усовершенствовать процесс формирования и эффективного использования кадров. Это обусловлено соответствием понятия общей логистики в сфере водного транспорта такому специфическому логистическому ресурсу, как кадры.

**Ключевые слова:** система управления предприятием, система управления персоналом предприятия, кадровая логистика, структурированность кадров, оптимизация кадровых ресурсов, кадровые потоки.

### Leontieva I.O. HUMAN RESOURCES LOGISTICS MANAGEMENT IN THE GENERAL SYSTEM OF WATER-TRANSPORT COMPANY MANAGEMENT

This article analyzes the logistics approach to staffing at a water-transport company. Competent personnel that have the necessary knowledge, abilities and skills to effectively perform production tasks make the strategic company resource. Systematization and constant optimization of human resources is the necessary element of an overall concept of company management and personnel management in particular. By using the logistics personnel approach the water transport company will improve human resources formation and its effective use. This is predetermined by compliance of the general logistics concept in the field of water transport to such a specific logistics resource as personnel.

**Keywords:** management system, human resources management system, human resources logistics, human resources structuring, human resources optimization, human resources flows.

**Постановка проблеми.** Постійний розвиток економіки України зумовлює необхідність упровадження найбільш прогресивних наукових, технологічних та культурних досягнень у практичну діяльність підприємств водного транспорту. У сучасних складних умовах конкурентного підприємницького середовища без постійного аналізу та оновлення сучасних методів та технологій неможливо досягти нових вершин та навіть утримати наявні конкурентні переваги. Виклики сучасних умов господарювання в ринковій системі вимагають від підприємств такого управління, що враховує будь-які зміни на всіх рівнях організації виробничої та підприємницької діяльності.

Першим кроком у цьому напрямі є поступовий, але впевнений розвиток підприємства на основі спеціалізації, інтеграції, систематизації та постійної оптимізації всіх елементів управління.

Найважливішим технологічним елементом для успішного управління підприємством водного транспорту є логістика.

Логістичний підхід є базовим для раціонального використання ресурсів підприємства та формування резервних резервів для розвитку виробництва, обертання та споживання.

Теорія кадрових ресурсів відображає загальні вимоги та тенденції управління, створюючи основу

для впровадження теоретичних положень у практичну діяльність та створення передумов для успішної підприємницької діяльності. На даному етапі розвитку економіки транспорту оцінка персоналу як одного з найважливіших ресурсів підприємства та робота з управління персоналом у відповідному напрямі є необхідними чинниками сучасного успішного воднотранспортного підприємства.

За даних умов дуже важливо організувати роботу персоналу підприємства водного транспорту, яка б відповідала всім викликам сучасних економічних вимог. Кадрова логістика є при цьому ефективним інструментом для досягнення позитивних результатів у діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Кадрова логістика є відносно новим напрямом наукових досліджень і є результатом аналізу показників загального логістичного підходу в діяльності підприємства та усвідомленням його ефективності. Так, загальним питанням логістичного підходу в діяльності підприємств та питанням кадрової логістики присвячено роботи зарубіжних науковців Д.Дж. Бауерсокса, Д.Дж. Клосса [1], П. Дженстера, Д. Хассі [2], Р. Санчеса [3], А.М. Гаджинського [4], Б.С. Єсенкіна та М.Д. Крилова [5], Д.Д. Костоглодова, Л.М. Харисової [6], Л.Б. Міротіна [7], А.Г. Касьонова, Л.Б. Міротіна, В.В. Зирянова та Р. Гусейнова [8], Р.А. Спіріна

[9], Н.Г. Корміна, О.М. Мітіна, В.П. Чемякова [10], А.А. Фоменка [11], А. Кібанова та М. Ушакової [12].

Практичні позитивні результати, отримані підприємствами під час використання логістичного підходу в загальній теорії управління підприємством, зумовили пошук можливостей для впровадження такого ефективного інструменту в інші рівні та ланки управління вітчизняними підприємствами. Так, науковим аналізом особливостей кадрової логістики на вітчизняних підприємствах опікуються К.В. Мельникова [13], Л.В. Фролова, О.О. Тимохіна, О.М. Сумець [14], Л.М. Демиденко [15], І. Поліщук [16], Н.Є. Муромець [17], Л.Д. Гармидер [18].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на розвиток наукових досліджень у даному напрямі, проблема кадрової логістики не розглядається у сфері економіки праці або в дослідженнях загального управління підприємством водного транспорту з аналізом місця кадрової логістики в загальній системі управління, що не дає можливості повною мірою використати дану концепцію у виробничій та підприємницькій діяльності та отримати максимальний економічний ефект.

**Мета статті** полягає в аналізі кадрової логістики як елемента загальної логістичної системи управління підприємством, у формуванні системи кадрових потоків на підприємстві водного транспорту та в аналізі кадрової логістики як ефективного інструменту оптимізації роботи персоналу підприємства водного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна теорія економіки та управління визначає логістику в найширшому сенсі як оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних системах.

Сучасне розуміння поняття логістики значно відрізняється від початкового, коли логістика в економічному сенсі розумілась лише як теоретична або прикладна наука, що вивчає та розвиває процеси, пов'язані з транспортуванням, зберіганням та обробкою будь-яких предметів, тобто фізичний рух сировини або товарів. Із часом до поняття логістики додалися такі бізнес-процеси, як планування, закупки, транспортування та зберігання матеріальних цінностей, а також управління загальним потоком поставок, що визначило важливість систематизації всіх елементів логістичної системи та відокремило всю галузь знань із даного питання в особливу науку.

Водний транспорт – галузь промисловості та економіки, в якій логістика стала невід'ємним елементом бізнес-процесів та з практичної точки зору чи не найважливішим чинником, оскільки надала підприємствам водного транспорту можливість упорядкувати та оптимізувати великий обсяг транспортних потоків, вивільнити значні кошти для подальшого розвитку підприємств та завдяки цьому отримати конкурентні переваги.

Результати, отримані під час упорядкування всього руху матеріальних цінностей у систему та використання логістичного підходу до координації бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту, дали можливість адаптувати поняття логістики до інших бізнес-процесів, пов'язаних із будь-яким рухом матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Логістичний підхід до управління персоналом підприємств водного транспорту дає змогу поєднати в кадровій управлінській діяльності синхронізацію всіх потоків внутрішнього та зовнішнього серед-

овища, що відбивається у створенні оптимальних умов формування та використання кадрового ресурсу підприємства.

Завданням кадрової логістики є забезпечення відповідності між робочими місцями та співробітниками, між вимогами до співробітників на визначених посадах (кваліфікація, компетенції, особистісні якості) та окремими співробітниками, що володіють необхідними професійними та особистісними якостями.

Складність формування системи кадрової логістики полягає у постійному оновленні інформації, необхідності постійного адаптування до змін у виробничих завданнях та пов'язаними із цими змінами вимогами до робочих місць, кваліфікації, компетенцій співробітників та змісту праці. Тому управління кадровим рухом зумовлює постійний процес вибору найкоротших та/або найбільш ефективних шляхів використання кадрових ресурсів для досягнення економічного результату.

Іншою відмінністю кадрового ресурсу від будь-якого іншого ресурсу підприємства водного транспорту є високий потенціал самоорганізації, невластивий елементам інших логістичних систем, що зумовлює високу складність управління та швидку динаміку самостійних, некерованих реакцій і відбивається на наслідках у вигляді змін у кадрових потоках.

Таким чином, у сучасному розумінні кадрова логістика як наука – розділ логістики, що вивчає оптимізацію кадрових ресурсів підприємства та визначає набір інструментів та прийомів для оптимального переміщення співробітників у середовищі підприємства для отримання економічного ефекту.

Відповідно, кадрова логістична система – це адаптивна багатофункціональна система, призначена для оптимального використання кадрових ресурсів під час виконання виробничих завдань.

При цьому кадрова логістична операція – це сукупність дій, спрямованих на оптимальне використання кадрових ресурсів під час виконання виробничих завдань.

Відповідно до виробничих завдань, можна виділити дві групи функцій кадрової логістики:

1) адміністративні (координаційні) – такі, що формують загальну систему кадрової логістики. До таких належать усі функції, пов'язані зі стратегічним управлінням кадровими ресурсами:

- аналіз потреб у кадрових ресурсах з урахуванням вимог перспективного плану розвитку підприємства;
- аналіз потреб у кадрових ресурсах для вирішення поточних завдань;
- аналіз потреб в якості кадрових ресурсів;
- аналіз зовнішніх та внутрішніх ринків та джерел кадрових ресурсів;
- створення відповідностей кадрового замовлення і варіанту рішення;
- поєднання потреб усіх логістичних потоків підприємства з основними кадровими потоками.

2) оперативні – такі, що вирішують щоденні виробничі завдання. До таких належать усі функції, пов'язані з поточним, оперативним кадровим плануванням:

- оновлення вимог відповідно до змін у поточних виробничих завданнях (формування системи вимог до нових або оновлених посад, внесення змін до кадрової політики тощо);
- оперативне реагування на зміни в кадровому складі (вивільнення, прийняття на роботу, кар'єрні переміщення, ситуативні заохочення або стягнення тощо).

Під час використання логістичного підходу до управління персоналом виконуються такі завдання:

- 1) оптимізуються матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, пов'язані з переміщенням кадрів;
- 2) вивільняються значні фінансові, інформаційні та кадрові ресурси;
- 3) укріплюються горизонтальні та вертикальні зв'язки між відділами, ланками та окремими співробітниками підприємства;
- 4) співробітники мотивуються до професійного та кар'єрного зростання;
- 5) створюються можливості для обміну професійними знаннями, вміннями, навичками;
- 6) створюються умови для ротації, пошуку найліпшої посади або кола завдань для усіх співробітників та для перспективних професіоналів зокрема;
- 7) створюються умови для скорочення адаптаційного періоду;
- 8) у загальному сенсі завдяки наданню чітких та найкоротших алгоритмів використання кадрових ресурсів покращуються умови праці.

Завдяки вирiшенню завдань з кадрової логістики досягаються такі цілі:

- 1) здійснюється ефективне управління кадровими потоками на підприємстві;
- 2) процес кадрового руху формується в інтегровану цілісну систему;
- 3) забезпечується взаємодія та узгодження дій усіх учасників та елементів кадрового руху;
- 4) як результат зазначеного вище, досягається економічний ефект у вигляді виконання виробничих завдань найменшими ресурсами.

Таким чином, використання логістичного підходу до управління персоналом дає змогу вдосконалювати формування та використання кадрів, тому що основні концепції та поняття логістики відповідають складному та важливому кадровому ресурсу підприємства.

Основні елементи кадрової логістики:

- 1) оптимізація вхідних кадрових ресурсів;
- 2) оптимізація внутрішніх кадрових потоків;
- 3) оптимізація вихідних кадрових потоків.

У табл. 1 подано систему потоків кадрової логістики на воднотранспортному підприємстві.

**Висновки.** Таким чином, кадрова логістична система управління персоналом складається із пов'язаних між собою елементів та є складовим елементом більшої логістичної системи – управління підприємством. Від інших логістичних систем кадрові системи на підприємстві відрізняються рухливістю та високим рівнем самоорганізації.

Основна діяльність кадрової логістики спрямована на формування основних принципів, механізмів та алгоритмів кадрового забезпечення виконання виробничих завдань, проведення регулярного контролю відповідності якості виконання завдань замовленням та постійне управління змінами в кадровому середовищі. Для оптимального використання кадрових ресурсів необхідно на кожному етапі розвитку підприємства розуміти кадрові цілі та завдання та шукати найкоротші та найефективніші шляхи виконання виробничих завдань.

Уміле використання кадрового логістичного підходу дасть підприємству можливість вивільнення

Таблиця 1

Система потоків кадрової логістики на воднотранспортному підприємстві

№ п/п	Структурний елемент	Напрямок у середовищі	Види логістичних операцій
1.	Вхідні кадрові ресурси	зовнішнє → внутрішнє	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) прийняття на роботу незалежних співробітників із зовнішнього середовища (рекрутинг, хедхантинг, прямий пошук, скрининг, формування кадрового резерву);</li> <li>2) прийняття на роботу співробітників із спеціалізованих підприємств (лізинг, аутсорсінг);</li> <li>3) замовлення консультаційних послуг для підвищення кваліфікації співробітників (кадровий консалтинг, зовнішній незалежний аудит персоналу)</li> </ol>
2.	Внутрішні кадрові ресурси	внутрішнє	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) аналіз потреб у персоналі відповідно до перспективного плану;</li> <li>2) формування кадрової політики підприємства;</li> <li>3) аналіз потреб у персоналі для виконання поточних виробничих завдань;</li> <li>4) планування кількісного та якісного складу персоналу;</li> <li>5) організація кадрового обліку (документаційне забезпечення);</li> <li>6) використання автоматизованих систем для організації роботи співробітників (автоматизованих систем управління персоналом, автоматизованого робочого місця, тощо);</li> <li>7) забезпечення адаптації (коучинг);</li> <li>8) проведення внутрішнього аудиту персоналу;</li> <li>9) проведення внутрішнього маркетингу персоналу (ротація, кар'єрне зростання, управління кадровим резервом);</li> <li>10) регулярне проведення оцінки персоналу;</li> <li>11) аналіз системи мотивації персоналу, використання адекватних способів мотивації та стимуляції праці (заохочення, стягнення, дауншифтинг, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, тощо);</li> <li>12) контроль над відповідністю роботи персоналу виробничим завданням та рухом кадрів на підприємстві;</li> <li>13) за необхідності – проведення реструктуризації системи кадрового забезпечення (реінжиніринг);</li> <li>14) управління умовами праці;</li> <li>15) проведення роботи з формування команди на підприємстві</li> </ol>
3.	Вихідні кадрові ресурси	внутрішнє → зовнішнє	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) вивільнення персоналу зі штату підприємства (звільнення, аутстафінг, тощо)</li> </ol>

Джерело: розроблено автором

значного обсягу кадрових, фінансових та інформаційних ресурсів, що дасть змогу досягти економічного ефекту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
2. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д.М. Хасси. – М.: Вильямс, 2004. – 130 с.
3. Heene A., Sanchez R. Competence-based strategic management. – London: John Wiley, 1997. – 250 p.
4. Гаджинский А.М. Логистика: [учебник] / А.М. Гаджинский. – М.: Маркетинг, 2000.
5. Есенькин Б.С., Крылов М.Д. Логистика в книжном деле: [учебник] / Б.С. Есенькин, М.Д. Крылов. – М.: МГУП, 2002. – 335 с.
6. Костоглодов Д.Д., Харисова Л.М. Распределительная логистика / Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова. – Ростов-на-Дону: Экспертное бюро, 1997. – 127 с.
7. Управление грузовыми потоками в транспортно-логистических системах: [монография] / Л.Б. Миторин, В.В. Гудков, В.В. Зырянов. – М.: Горячая линия-Телеком, 2010. – 704 с.
8. Zyryanov V., Keridi P., Guseynov R. Traffic modeling of network level system for large event // 16th ITS World Congress.- Stockholm, 2009. – 180 p.
9. Spirin S.A. Key competence of the industrial enterprise: the essential features of the category// Problems of the modern economy. – 2008. – № 4(28). – P. 34–45.
10. Чемяков В.П. Кадровая логистика: взгляд на карьеру / В.П. Чемяков // Персонал. – 2001. – № 5. – С. 25–31.
11. Фоменко А.А. Эффективность применения логистического подхода в системе управления трудовыми ресурсами / А.А. Фоменко // Проблемы современной экономики. – 2005. – № 1(13) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.m-esopotyu.ru.
12. Кибанов А., Ушакова М. Концепции стратегии кадровой политики организации / А. Кибанов, М. Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 10. – С. 6–10.
13. Мельникова К.В. Кадровая логистика в системе современного управления трудовыми ресурсами/ К.В. Мельникова // Научный вестник Херсонского государственного университета. – 2016. – Вып. 17. – Ч. 3. – С. 58–60.
14. Сумец А.М. Логистика: теория, ситуации, практические задания: учеб.пособ./А.М.Сумец.- К.: Хай-Тек Пресс, 2008. – 320 с.
15. Демиденко Л.М. Логістичний підхід до підвищення ефективності використання персоналу аграрних підприємств/ Л.М.Демиденко// Технологічний аудит і резерви виробництва. – 2012. – № 1(3). – С. 35–38
16. Поліщук І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту/ І.Поліщук//Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2014. – Вып. 19, Ч. 2. – С. 186–191.
17. Муромец Н.Є. Сутність логістичного управління потоками трудових ресурсів/ Н.Є.Муромец//Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: сб.науч.тр.- Донецк: ДонНУ, 2009.
18. Гармидер Л.Д. Классификация трудовых потоков логистики [Текст] / Л.Д.Гармидер// Академічний огляд. – 2010. – № 1(32). – С. 78–85.