

**КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

© Петецький І., Іщук С.О., 2012

**Проаналізовано сучасні тенденції на ринку трудових ресурсів країн ЄС. Висвітлено основні фактори впливу на переміщення трудових ресурсів. Розглянуто види потоків трудових ресурсів та здійснено їх характеристику. Наведено переваги логістичного підходу в управлінні потоками трудових ресурсів. Проілюстровано характеристику логістичних функцій з позицій потоку трудових ресурсів. Розглянуто основні завдання та ризики у процесі логістичного управління трудовими потоками.**

**Ключові слова:**

**Modern trends in the human resources of EU countries are analyzed. The basic influence factors on the movement of human resources are depicted. Considered the types of human resources flows and carried out their characteristics. Presented benefits of logistics approach in the management of human resources flows. Illustrated characteristic of logistics functions from the standpoint of the human resources flows. Considered the main tasks and risks in the process of logistics management of human resources flows.**

**Постановка проблеми.** Сучасний етап соціально-економічної ситуації в Україні і світі зумовив підвищення ролі людини, як споживача, працівника, громадянина чи як індивіда. Функціонування будь-якої системи неможливе без врахування потреб людини, а кадровий потенціал стає однією із ключових конкурентних переваг в умовах ринкової економіки. У зв'язку із цим – постає питання якісного ефективного управління трудовими ресурсами, а отже і їхніми потоками в межах підприємства, сукупності підприємств, зокрема, ланцюга поставок. Оцінюючи зростаючий рівень безробіття, спрощення бар'єрів для пересування між країнами, особливо країн-членів ЄС створюються передумови для зростання обсягів трудових потоків як на тимчасових так і на довгострокових засадах. Це створює додатковий потенціал більш ефективного кадрового забезпечення розвитку вітчизняних ланцюгів поставок промислової продукції, ланцюгів поставок транснаціональних та глобальних компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах посилення інтеграційних процесів у світовій економіці все більше використання знаходять відкриті виробничі системи, спроможні функціонувати на договірних засадах у системах вищого порядку. Таку тезу досить вдало можна аргументувати з допомогою моделі [7, с.28].

Ця модель побудована на засадах трансформації вектора входу (капіталу, матеріалів, інформації, персоналу) у вектор виходу (вироби, інформація, послуги, відходи) і демонструє, з одного боку, різноплосинність інтеграції логістичних потоків, з іншого – виключну роль персоналу у реалізації цих потоків.

Питання трудових ресурсів у промисловості досліджено у багатьох працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Так роботи Чухрай Н. та Гірної О. присвячені питанням управління кадрами в маркетингу та логістиці, виділяється важливість відповідності потреби у професійних кадрах та підготовки їх вищими навчальними закладами. У роботах Шиткіова Л. висвітлено теоретичні підходи до управління потоками трудових ресурсів, однак трудові ресурси як потік більш ширше розглядаються у роботах таких вчених як: Базарова Т., Грішнєвої О., Івановської Л., Кібанова А., Комісарова Т., Уотермана Р., Шекшня С. та інших.

Окремі аспекти управління з позицій логістики розглядаються у роботах Крикавського Є., Сергеева В., Гаджинського А., Анікіна Б., Лукінського В., Чухрай Н., Окландера М., та інших. Так, у роботі Гармидера Л. висвітлюються аспекти використання логістики в кадровій політиці підприємства, а роботи Демиденко Л. присвячені можливостям підвищення ефективності використання персоналу з позицій логістики. Водночас, дослідженню потоків трудових ресурсів у межах об'єднань підприємств, що функціонують на договірних засадах, приділяється все ще мало уваги, оскільки виникає багато питань, пов'язаних з юрисдикцією, інституційною приналежністю.

**Формулювання цілей статті.** Визначення сутності та основних факторів впливу на плинність кадрів, виділення основних видів потоку трудових ресурсів, висвітлення основних недоліків та позитивних сторін руху трудових ресурсів у середовищі: ланцюга поставок промислової продукції. Обґрунтування необхідності управління трудовими ресурсами на основі логістичного підходу у квадранті логістичних потоків (матеріалів, грошей, інформації, людей).

**Виклад основного матеріалу.** Потоки трудових ресурсів у світовому масштабі є значними і є наслідком впливу різноманітних факторів у тому числі економічних, а з розвитком кризових ситуацій дані тенденції тільки підсилюються. Аналіз існуючих міграційних процесів у Європі дає можливість говорити про зростання потоків трудових ресурсів із економічно нестабільних країн у країни зі стабільною економічною ситуацією. Так трудова еміграція іспанців, яка спостерігалась у Німеччині у 2011 році у річному еквіваленті зросла на 11,5 % в порівнянні з 2010 роком. Згідно даних федеральної служби по працевлаштуванню станом на травень 2012 року у Німеччині працювало 46026 іспанців, що на 4753 людини більше, а ніж роком раніше. Окрім іспанців, великий притік трудових ресурсів спостерігається з боку італійців – 4,2%, греків 9,8%, португальців 5,9%. Так, в загальній кількості

працюючих італійців у Німеччині станом на травень 2012 року було 232772 працівника, греків – 117744 працівника, а португальців – 55560 працівників [1]. Висвітлена ситуація є спів ставною і у рамках Великобританії чи Франції. Аналізуючи ситуацію з імміграцією громадян країни, наприклад у Іспанію, то її розміри є незначними, так за перше півріччя 2012 року із 163488 людей, тільки 17517 чоловік були громадянами даної країни.

Висвітлена ситуація вказує на значні потоки трудових ресурсів, при чому вони характеризуються диференційованими розмірами і структурою вхідних і вихідних потоків досліджуваних країн. Для розуміння причин руху трудових ресурсів, спрощення процесів прогнозування, а отже і якіснішого управління трудовими потоками, доречним є дослідити прямі (жорсткі) фактори, які здійснюють вплив на переміщення трудових ресурсів.

До основних факторів відносять:

1. Економічна нестабільність регіону (країни).
2. Кліматичні умови.
3. Загроза війни чи утисків соціальних меншин.
4. Високий рівень безробіття.
5. Соціальні зміни.
6. Низький рівень оплати праці тощо.

Загалом, рух або потік трудових ресурсів можна розглядати як множину певних трудових ресурсів, які здійснюють переміщення в межах певних регіонів, сфер зайнятості чи посадових місць внаслідок впливу на них наведених вище факторів, а також опосередковані (м'які), викликані переміщенням, розвитком бізнесу, зокрема організовані переміщення. Трудовим потоком можна вважати сукупність людей, які перебувають у досліджуваній момент у процесі руху. Як наслідок, відбувається зміна рівня їхньої зайнятості, сфери зайнятості, місця роботи тощо. Рух може відбуватися в межах ланцюга поставок підприємства, відділу підприємства, галузі, території чи сфери зайнятості.

Загалом, потік трудових ресурсів можна класифікувати за наступними шістьма видами:

- територіальний;
- соціальний;
- професійний (включаючи ланцюги, мережі поставок);
- кваліфікаційний;
- біологічний;
- галузевий (включаючи ланцюги, мережі поставок).

Територіальний потік трудових ресурсів має місце у випадку зміни географічного розміщення місця праці, а у випадку великих відстаней і місця проживання. Зазвичай такі потоки називають міграційними.

Соціальний потік передбачає зміну соціального статусу людини у суспільстві.

Професійний потік формується у випадку зміни людиною професії. Такий потік може бути як добровільним (бажання працювати у більш оплачуваній чи безпечнішій професії) так і примусовим (зміна технологій, з неможливістю перекваліфікації).

Кваліфікаційний потік зумовлений бажанням людей бути конкурентоздатними на ринку праці. Відбувається за умов добровільної чи примусової перекваліфікації, і у більшості галузях має характер циклічності.

Біологічний потік – це потік зумовлений віковими змінами чи змінами у здоров'ї людини. Відбувається з переходом людини до працездатного віку або ж переходом внаслідок старіння до непрацездатного віку. Також можливий внаслідок травм, хвороби чи нещасного випадку.

Галузевий потік має місце у випадку зміни галузі у якій працює людина і є подібним до кваліфікаційного чи професійного потоків. Такі потоки є характерними для об'єднаних підприємств.

Значні потоки трудових ресурсів як для підприємства, так і для держави в цілому є негативним фактором, адже:

- підприємство у випадку звільнення працівника витрачає кошти, необхідні на пошук та/чи підготовку нового;
- зростають витрати на навчання нового працівника та адаптації його навичок до специфіки роботи підприємства;
- підвищуються витрати на безпеку, адже звільнені працівники можуть володіти корисною для конкурентів інформацією;
- можливе погіршення настроїв та ставлення до роботи у працівників підприємства;
- підготовка державою спеціалістів певного профілю за умов зміни ними у майбутньому професії можна вважати неефективними інвестиціями;
- зростання рівня безробіття підвищує рівень фінансового тиску на працююче населення;
- можливий відтік спеціалістів у регіони з більшою оплатою праці тощо.

Окрім негативних факторів, потік трудових ресурсів має і позитивні сторони, оскільки:

- відбувається переміщення більш кваліфікованого персоналу на відповідні посади;
- в умовах безробіття – зростає можливість одержання місця праці відповідно до професії;

- висока мобільність спеціалістів підвищує конкуренцію на ринку праці, що є позитивним фактором як для підприємства так і для держави в цілому тощо.

Наведені негативні сторони зростання потоків трудових ресурсів можна мінімізувати шляхом їхнього ефективного управління. В умовах ланцюга поставок промислової продукції, який традиційно охоплює фазу постачання, починаючи від джерел основної сировини, фазу виробництва, яка може бути просторово досить розбудованою, та фазу дистрибуції готових виробів, замінних частин до них, квадра логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових) має бути інтегрованою за суттю та гармонізованою в процесі, оскільки для ланцюга поставок пріоритетною є його ціль, а не кожного учасника зокрема. Така піраміда цілей ланцюга поставок субординує, з одного боку, цілі логістичних потоків, а з іншого, системи забезпечення функціонування ланцюга поставок. Очевидно, що система трудового забезпечення займає виключне положення, оскільки жоден з названих логістичних потоків, інтегрованих в межах ланцюга поставок, без кваліфікованих кадрів відбуватися ефективно не зможе. Досить лиш згадати криву досвіду [7, с.192].

Використовуючи логістичний підхід, в управлінні трудовими ресурсами створюються можливості:

1. Для підготовки, «точно, своєчасно» спеціалістів необхідного спрямування;
2. Своєчасного поповнення спеціалістами бізнес-процесів на підприємстві;
3. Забезпечення більшої гнучкості підприємства в умовах динамічних умов функціонування шляхом забезпечення спеціалістами різного профілю в необхідній кількості, в необхідний час, у необхідне місце, з відповідними витратами на навчання, зарплату, перекваліфікацію, трансфер тощо;
4. Підвищення можливостей співпраці між підприємством і: навчальними закладами, службами зайнятості, кадровими агенціями різних регіонів і країн;
5. Зниження рівня дефіциту тих чи інших кадрів;
6. Рационалізація обсягів підготовки потрібних на ринку спеціалістів.
7. Скорочення витрат на перепідготовку спеціалістів;
8. Скорочення періоду окупності витрат, пов'язаних із здобуттям студентами професійної освіти;
9. Зменшення простоїв обладнання, оскільки у достатній кількості наявні матеріальні ресурси (у вигляді засобів праці, матеріалів, напівфабрикатів і т.д.), інформаційні ресурси (у вигляді інструкцій та вимог щодо виробничого та інших процесів), фінансові ресурси (у вигляді матеріального мотивування працівників підприємства);
10. Зниження кількості допоміжного персоналу шляхом ефективного розподілу наявних трудових ресурсів тощо.

Застосування логістичного підходу в управлінні трудовими потоками передбачає тісну взаємодію всіх наявних інформаційних, фінансових, матеріальних потоків в єдине ціле в системі «квадра». Інтеграцію логістичних потоків на прикладі виконання логістичних функцій зображено на рис. 1.

Логістичні функції	Квадра логістичних потоків			
	Матеріальний	Інформаційний	Фінансовий	Трудовий
Опрацювання замовлення	++	+++	+	+++
Транспортування	+++	+	++	+
Складування	+++	+	++	+
Управління запасами	+++	+++	+++	++
Пакування	++	опосередковано	опосередковано	опосередковано

Позначення: +++, ++, + - відповідно високий, середній та низький рівень актуальності прямого використання логістичної функції

Рис. 1. Характеристика актуальності логістичних функцій з позицій квадрати потоків ресурсів ланцюга поставок  
Джерело: доопрацьовано на основі [4, с.43]

Класичні логістичні функції для потоку трудових ресурсів в масштабах ланцюга поставок набувають якісно нового змісту. Так, опрацювання замовлення стосується прогнозування середньо- та довгострокових потреб у трудових ресурсах та обґрунтування джерел покриття цих потреб (власне джерело, джерело ланцюга поставок, зовнішнє джерело), транспортування і складування стосується переміщення працівників вздовж ланцюга поставок, інтенсивності їх використання (повний чи неповний робочий день, понадурочна праця), управління запасами до використання тимчасової праці, телепраці тощо. Стосовно функції «пакування», то для трудових ресурсів це може бути використання уніформи.

Наведені на рис. 1 потоки трудових ресурсів у процесі виконання логістичних функцій можуть суттєво відрізнятися, в залежності від специфіки ланцюга поставок. Однак саме від цих потоків у значній мірі залежить якість обслуговування клієнта, рівень точності виконання замовлення, рівень сервісу, швидкість реагування на замовлення, якість функціонування інформаційних потоків, а отже і матеріальних і відповідно фінансових. У зв'язку із цим від ефективності управління потоками трудових ресурсів залежатиме функціонування всієї логістичної системи та ефективність діяльності підприємства.

В процесі управління потоками трудових ресурсів слід враховувати особливості трудового процесу [5]:

1. Необхідна наявність предмету праці;

2. Необхідна наявність засобу праці;
3. Необхідна наявність безпосередньо кваліфікованої праці;

Наявність наведених факторів – необхідна умова формування потоку трудових ресурсів, і саме від ефективності управління перерахованими факторами у значній мірі залежатиме рівень управління трудовими потоками.

До основних завдань логістичного управління трудовими потоками можна віднести:

- формування відповідної кількості персоналу, з відповідним рівнем кваліфікації для виконання поставлених цілей підприємства;
- налагодження взаємозв'язків із навчальними закладами, службами зайнятості, кадровими агенціями для швидкого реагування на зростання потреби у кваліфікованих кадрах;
- формування умов роботи, які б уможлилювали постійний розвиток працівника;
- досягнення точки рівноваги між потребами підприємства, його працівників та споживачів.

Загалом процес управління трудовими ресурсами зводиться до наступних етапів [6]:

1. Планування ресурсів – оцінка потреби у трудових ресурсах, рівня їх кваліфікації, швидкості рекрутингу тощо;
2. Набір працівників – набір можливих претендентів на посади та формування резервного кадрового потенціалу;
3. Відбір – проведення стажування працівників та за результатами оцінювання роботи, відбір кращих із них;
4. Сприяння адаптації – допомога працівникові адаптуватись до нових вимог підприємства, стандартів та специфіки роботи, колективу і методів керівництва. У випадку необхідності – проведення додаткового навчання працівника;
5. Перевірка роботи працівника на рівень виконання поставлених цілей і завдань;
6. Розроблення методів оплати праці, механізмів нарахування премій та надбавок, які повинні не суперечити цілям підприємства та спонукати працівника до розвитку на підприємстві;
7. Створення можливостей для «прозорого» просування по службі.

У випадку ланцюга поставок промислової продукції зовнішнє задоволення потреб у трудових ресурсах значно трансформується у напрямі квазі-зовнішнього джерела. Тим самим істотно модифікується класична задача МОВ – «зробити чи купити» трудових ресурсів у зв'язку із розширенням ресурсної бази за рахунок учасників ланцюга. Із врахуванням цього наведені вище етапи можна узагальнити до наступних:

1. Формування трудових ресурсів (логістичний підхід дає можливість системно будувати кадрову політику враховуючи при цьому цілі ланцюга поставок);
2. Розвиток трудових ресурсів у системі квадра-потоків (використання ефекту синергії матеріального, інформаційного, фінансового та трудового потоків, створює передумови для злагодженості функціонуючої системи та можливості швидкої адаптації до змінних умов функціонування ефективно розвиваючи при цьому трудові ресурси). Загалом, в ланцюгу поставок у сфері трудових ресурсів посилюються відносини .....
3. Підвищення якості трудової діяльності (закладені у логістичний підхід методи постійного удосконалення завдяки філософії Кайзен. Створюють можливості для побудови висококонкурентної системи управління потоками на підприємстві, що є запорукою стабільності і продуктивності створеної системи).

В процесі управління трудовими ресурсами в масштабах ланцюга поставок, а отже і їхніми потоками, на відміну від матеріальних чи фінансових, існує велика кількість ризиків і непередбачуваних ситуацій, які стосуються безпосередньо структурних ланок ланцюга поставок, а саме:

- будь-який працівник підприємства здатний відмовитись від запропонованих умов праці чи обов'язків покладених додатково на нього;
- може вимагати змін умов та підходу у роботі;
- навчатись іншим спеціальностям чи професіям, що підвищує ймовірність амбіцій щодо зміни місця роботи чи посади;
- звільнитись з посади за власним бажанням тощо.

Уникнення наведених вище ризиків можливе тільки з врахуванням специфіки людських ресурсів у процесі логістичного управління. Слід враховувати, що процес співпраці підприємства і працівника повинен базуватись на рівних умовах, і бути двостороннім; працівники, прагнучи до удосконалення повинні відчувати сприяння цьому з боку підприємств; трудові відносини підприємств і працівників можуть бути довгостроковими тощо.

**Висновки.** Враховуючи існуючі тенденції до зростання потоків трудових ресурсів, як в межах країни так і між господарюючими одиницями, особливо під впливом нестабільної економічної ситуації, високого рівня безробіття, зростає важливість ефективного управління потоками трудових ресурсів. Ефективне управління трудовими потоками

дає можливість уникнути відтоку висококваліфікованих кадрів, а отже і зекономити кошти на підготовку чи перекваліфікацію існуючих працівників. У такій ситуації логістичний підхід в управлінні, побудований на синергії трудових, інформаційних, фінансових та матеріальних потоків є засобом економічної стабільності, безпеки та конкурентоспроможності підприємства і держави. Шляхи покращення оборотності трудових ресурсів з позицій вибуття та прибуття, плинності кадрів, рівень впливу логістичного підходу до управління трудовими ресурсами можуть бути більш якісно реалізовані в умовах функціонування ланцюга поставок промислової продукції.

#### **Література:**

1. *Трудовая эмиграция испанцев в Германию возросла на 11,5% за год [Текст] / 2012. – Режим доступу: <http://www.espanarusa.com/article.sdf/ru/news/sociedad/234988>;*
2. *Сергеев В.И. Корпоратив-ная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов /Под редакцией проф. В.И. Сергеева. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 976 с.;*
3. *Нагловский С.Н. Логистика: Монография. – Ростов-на-Дону: Изд-во РГЭА, 1997. – 286 с.;*
4. *Крикавський Є.В. Логістика. Для економістів: Підручник / Є.В. Крикавський. – Л.: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2004. – 448 с.;*
5. *Дударь А.П. Рынок труда – система отношений управления человеческими ресурсами [Текст] / А.П. Дударь, Игошин М.М.. – Симферополь. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp63/knp63\\_45-53.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp63/knp63_45-53.pdf);*
6. *Холод З.М. Ефективність управління трудовими ресурсами поліграфічних підприємств [Текст] / З.М. Холод, О.Б. Волович. – Львів. – 2011. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlw/21\\_11/309\\_Cho.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlw/21_11/309_Cho.pdf);*
7. *Петецький І. Організація виробництва в умовах ланцюга поставок товарів індивідуального замовлення: Монографія. – Львів: Вид-во НУ «ЛП», 2010. – 236 с.*