

- ством [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_1/085-087.pdf. – Назва з екрана.
5. Потапов О. О. Ринок праці та відновлення мотивації трудової діяльності в Україні / О. О. Потапов ; наук. ред. І. К. Бондар // Формування ринкових відносин : зб. наук. пр. Вип. 13. – К., 2001. – С. 228–230.
 6. Рыбчинская Т. Обзор заработных плат и компенсаций в Украине 2011 / Т. Рыбчинская // Управление персоналом. – 2011. – № 10 (217). – С. 46–49.
 7. Шушпанов Д. Г. Матеріальне стимулювання персоналу в зарубіжних країнах / Д. Г. Шушпанов, О. П. Дяків // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2001. – № 2. – Ч. 3. – С. 64–66.

УДК 331.108

СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Р. І. Біловол, кандидат економічних наук

Важливою умовою здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення системи управління підприємств, упровадження сучасних досягнень менеджменту, одним із складових елементів якого є стратегічне управління. Необхідно відзначити, що питання теорії і методології розробки системи прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах належать до таких, що недостатньо глибоко розроблені і висвітлені у вітчизняній економічній літературі.

Будь-яка стратегія підприємства направлена на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а оскільки персонал є головним елементом цієї соціальної системи, тому саме кадрова складова загальної стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення.

Наразі особливу увагу слід звернути на проблематику стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства як основного елемента досягнення його довгострокової конкурентної позиції. Недостатність висвітлення даної проблеми покладена в основу дослідження виявлення передумов, тенденцій розвитку та формування наукового підґрунтя для прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Дослідження в галузі стратегічного управління дають можливість нам зробити висновок, що використання стратегії у процесі формування та розвитку кадрового потенціалу є підходом, який дозволяє ефективно розподілити людські ресурси підприємства та скоординувати дії керівництва для досягнення цілей підприємства.

Дослідження показали, що не існує єдиного погляду на сутність стратегії управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу [3, 5, 8, 10].

Так, М. І. Круглов у своїй класифікації виділяє «трудова стратегію», до якої входить стратегія мотивації праці та стратегія впливу науково-технічного розвитку на потребу у трудових ресурсах і їх облік [3].

А. П. Градов вважає, що економічна стратегія підприємства повинна містити стратегію стимулювання персоналу фірми, що передбачає розроблення систем мотивації працівників фірми, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства [10].

Р. А. Фатхутдінов виділяє «соціальну стратегію фірми», спрямовану на досягнення цілей щодо: створення нормальних умов праці та відпочинку працівників; забезпечення їх безпеки; задоволення та розвитку потреб працівників; покращення стану здоров'я та підвищення тривалості їхнього життя [8].

Найбільш глибоко підійшли до розробки стратегії персоналу В. Д. Немцов та Л. Є. Довгань. У процесі забезпечення підприємства трудовими ресурсами вони пропонують застосувати диференційований системний підхід. У своїй стратегії автори виділяють заходи щодо планування, добору та розстановки кадрів; підвищення ефективності використання та спеціалізації кадрів; мотивація персоналу [5].

На нашу думку, найближче до визначення поняття «стратегія управління персоналом» підійшов С. А. Попов, який стратегію розуміє як довгострокову програму конкретних дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної переваги [6].

Таким чином стратегією управління кадровим потенціалом підприємства пропонуємо розуміти як довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його вдосконалення, задоволення потреб працівників і досягнення поставлених цілей підприємства.

Роль кадрової стратегії підприємства визначається такі:

- дає можливість підприємству оцінити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу з точки зору конкурентних переваг;
- оцінювання можливостей і загроз для кадрового потенціалу з боку зовнішнього середовища;
- створення бази для розподілу трудових ресурсів;
- визначення альтернативних дій або комбінацій дій стосовно формування та ефективного використання кадрового потенціалу.

Процес розробки стратегії управління кадровим потенціалом вимагає сучасної технології її розробки. У літературі існує декілька поглядів щодо технології розробки стратегії.

Деякі автори пропонують [4] таку послідовність: місія, цілі, аналіз зовнішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінювання стратегії.

Існує думка [2], що розробка стратегії відбувається у такій послідовності: вибір місії; встановлення цілей; аналіз становища ринку; оцінювання чинників, що впливають на стратегію; оцінювання можливостей і загроз; стратегія розвитку господарчого портфеля; стратегічні зміни у факторах, що регулюються; очікувані фінансові результати.

Інші автори [9] вважають, що потрібно 7 етапів: визначення місії, створення стратегічних зон господарювання, встановлення цілей, ситуаційний аналіз, розробка стратегії маркетингу, реалізація тактики, стеження за результатами.

Ч. Хілл і Г. Джонс [11] стратегічне управління починають з місії та цілей, далі аналізують стратегічні зміни за допомогою зовнішнього аналізу можливостей і загроз і внутрішнього аналізу сильних сторін і слабкостей і, нарешті, розробляють функціональні, бізнесові, загальну та корпоративну стратегії.

Моделлю стратегічного управління за А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом передбачено взаємодію чотирьох підсистем: стратегічного аналізу, стратегічного вибору, реалізації стратегії, моніторингу та оцінки [7].

С. А. Попов пропонує модель стратегічного управління, яка складається з блоків: стратегічного аналізу, концепції корпоративної стратегії, стратегічної програми дій, реалізації стратегії, стратегічного контролінгу [6].

Таким чином, більшість авторів вважають, що доцільно починати процес стратегічного управління з формулювання місії.

На нашу думку, доцільніше було б розпочинати процес розроблення стратегії управління кадровим потенціалом з вивчення тенденцій змін зовнішнього середовища (демографічні зміни, доходи населення, рівень зайнятості, рівень освіти тощо) та провідного досвіду й аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства. Сильні й слабкі сторони управління кадровим потенціалом неможливо виявити без їх залежності від умов зовнішнього середовища. Сам процес виявлення сильних і слабких сторін здійснюється через зіставлення своїх позицій з позиціями конкурентів і оптимальними (бажаними) значеннями.

У процесі дослідження зовнішнього середовища відкриваються можливості й небезпеки, а також розробляються вимоги до зміни кадрової стратегії з урахуванням прогнозованого стану середовища.

Виявлення сильних і слабких сторін відкриває той кадровий потенціал, на який може розраховувати підприємство у конкурентній боротьбі, намагаючись досягти своїх цілей. Діагностика кадрового потенціалу дозволяє визначити конкурентні переваги, які необхідно максимально використати, і недоліки, яких необхідно позбутися або мінімізувати їх вплив. Цей процес відбувається у нерозривному зв'язку з паралельною оцінкою між бажаннями одержати вигоду зі змінюванням зовнішнього середовища і можливостями робити те, що дозволяють обмежені ресурси.

Водночас із діагностикою зовнішнього середовища та внутрішнього кадрового потенціалу рекомендовано використовувати бенчмаркінг – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого підприємство порівнює свій кадровий потенціал з потенціалом інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність підприємства в цілому та підвищити його конкурентоспроможність [1].

Вдала реалізація обраної стратегії формування та розвитку кадрового потенціалу потребує відповідних важелів. Такими важелями є системи мотиваційного, організаційного та інформаційного забезпечення.

Оскільки стратегія управління кадровим потенціалом відображає стан розвитку соціальної складової підприємства, то з'являється необхідність формулювання дієвої мотиваційної системи.

Реалізація стратегії управління кадровим потенціалом потребує відповідного організаційного забезпечення та визначення зв'язку впливу кадрового потенціалу на систему управління підприємством у цілому.

Важливим елементом моделі управління кадровим потенціалом підприємства є створення належного інформаційного забезпечення. На сьогодні до інформаційного забезпечення висуваються такі вимоги: створення глобальної системи обліку персоналу; вико-

ристання сучасних операційних систем; доступність інформації; можливість здійснення контролю за динамікою змін кадрового потенціалу.

Результати діагностики стану кадрового потенціалу підприємства використовуються в процесі визначення можливих стратегій його розвитку. Для підвищення обґрунтованості визначення стратегічних альтернатив розвитку кадрового потенціалу підприємства та виявлення можливостей впливу зовнішнього середовища як підставу доцільно використовувати кількісну оцінку взаємодії кадрового потенціалу з зовнішнім середовищем.

Питання кількісної оцінки взаємодії кадрового потенціалу підприємства і навколишнього середовища ще недостатньо науково розроблені, що зумовлено складністю проведення емпіричних досліджень зв'язку зовнішнього середовища і стратегії управління формуванням кадрового потенціалу й обмеженістю релевантної інформації.

На нашу думку, для розробки ефективної та виваженої кадрової стратегії необхідно використати науковий, а не інтуїтивний підхід, як це часто буває на практиці. З цією метою ми пропонуємо використати методичний підхід до формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив управління кадровим потенціалом в основу якого покладено матричний метод аналізу, який містить у собі такі етапи: вихідний етап; етап узгоджень; етап вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу (рис.).

На вихідному етапі процесу розробки кадрової стратегії пропонуємо побудувати матриці оцінювання можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, а також оцінювання кадрових конкурентних переваг. Вони забезпечують основну інформацію для формування майбутніх стратегій управління кадрового потенціалу.

На другому етапі аналізу доцільно використати графічний метод оцінювання стратегічних позицій, відомий у літературі як SPACE-метод. Він ґрунтується на комплексному підході та призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії.

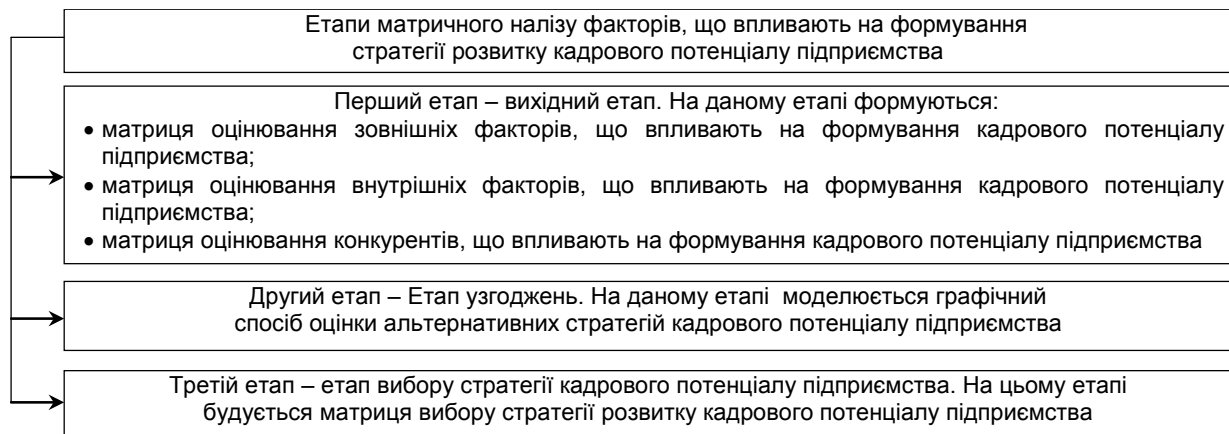


Рис. Етапи матричного аналізу факторів, що впливають на формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

Завершальним етапом формування кадрової стратегії є третій етап – етап вибору. Для оцінювання порівняльної привабливості можливих альтернативних дій формується матриця вибору кадрової стратегії. Вона базується на аналізі інформації із попередніх етапів.

Для прийняття ефективних управлінських рішень у межах запропонованого методичного підходу доцільно застосовувати методи стратегічного аналізу, які дозволяють зберегти баланс між кількісно вираженими ймовірними альтернативами рішень та інтуїцією, використаною в потрібний час.

Застосування стратегічного аналізу дозволить менеджерам вищого рівня та середнього рівнів управління підприємств відмовитися від суто інтуїтивного підходу до прийняття рішень щодо стратегічного управління власним кадровим потенціалом і опиратися в практичній діяльності на науковий аналіз через застосування економіко-математичного моделювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вандер Вейк Г. Benchmarking [Електронний ресурс] / Вандер Вейк Г. – Режи доступу: <http://www.devbusiness.ru>. – Назва з екрана.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. для вузов / Виханский О. С. – М. : Гардарики, 1998. – 352 с.
3. Круглов М. И. Стратегическое управление фирмой : учебник / Круглов М. И. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 468 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1998. – 542 с.
5. Немцов В. Д. Стратегический менеджмент / Немцов В. Д., Довгань Л. С. – К. : ЕксОб, 2001. – 266 с.
6. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 358 с.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева и М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 456 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Фатхутдинов Р. А. – 2-е изд. доп. – М. : Интел-Синтез, 1998. – 369 с.
9. Эванс Дж. Маркетинг / Эванс Дж., Берман Б. ; сокр. пер. с англ. ; авт. предисл и науч. ред. А. А. Горечев. – М. : Экономика, 1990. – 455 с.
10. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие. – 3-е изд., испр. / под ред. А. П. Градова. – С.Пб. : Спец. лит., 2000. – 366 с.
11. Hill C. W. L. Strategic Management: An Integrated Approach / Hill C. W. L., Jones G. R. – Boston ; New York : Houghton Mifflin Company, 1998. – 554 p.