

УДК 65.014

Ал-Далаіен Рашад Халіф Хаммад,
аспірант кафедри економіки підприємства, Полтавська державна аграрна академія

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Al-Dalaien Rashad Khalif Khammad,
graduate student of business economics Poltava State Agrarian Academy

FORMATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY FARMS

У статті розглянуто питання формування стратегії розвитку управління кадровим потенціалом підприємств регіону. Досліджено теоретичні положення управління кадровим потенціалом підприємства на засадах принципів стратегічного маркетингу. Розглянуто елементи системи управління кадровим потенціалом. Наведено схему логістично-кадрового сервісу.

Встановлено, що цілеспрямований вплив на вдосконалення логістичного кадрового сервісу повинен діяти у всьому логістичному ланцюгу, гармонізуючи взаємозв'язки між технологічними складовими та елементами логістичної системи. Обґрунтовано стратегічні зміни в управлінні персоналом.

Подано пропозиції щодо діяльності кадрових служб сільськогосподарських підприємств на підставі логістичної сервісної системи, орієнтованої на ринкову стратегію з обов'язковим кадровим аудитом та аналізом претензій стосовно персоналу, що не відповідає кваліфікаційним вимогам.

The questions of strategy development management personnel potential of the region. The theoretical position of human resources management on the basis of principles of strategic marketing. The elements of management personnel. The scheme of logistics personnel services.

Established that meaningful impact on improving logistics service personnel should operate throughout the logistics chain, harmonizing the relationship between technological components and elements of the logistics system. Grounded strategic changes in management personnel.

Posted suggestions for personnel services of agricultural enterprises on the basis of the logistics service system, market-oriented strategy with mandatory human resources audit and analysis of claims in respect of the staff that does not meet the qualification requirements.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал, підприємства, національна економіка, кадрова політика

Key words: skilled potential, personnel, enterprise, national economy, skilled logistic.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аграрна реформа на селі призвела до зміни форми власності на землю і майно, обумовила самостійність господарювання юридичних і фізичних осіб. Функціонування сільськогосподарських підприємств на певних засадах і принципах зіштовхнулася з труднощами, які обу-

мовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами в національній економіці. Це суттєво впливає на економічну стійкість розвитку сільськогосподарських підприємств, їх конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз ситуації показує, що середні і великі аграрні господарства не зможуть чітко сфор-

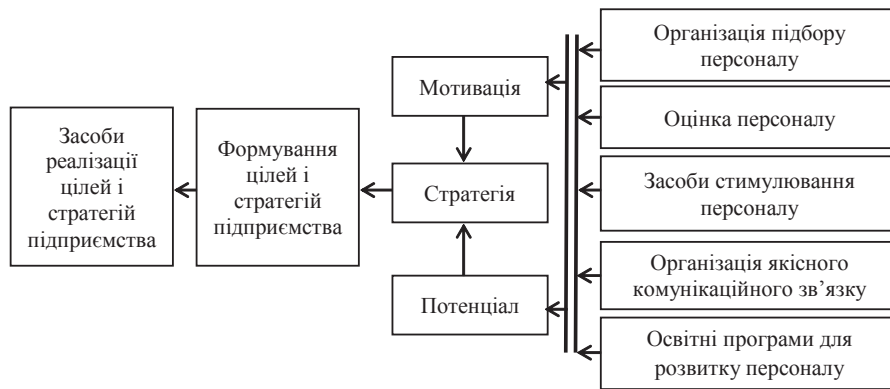


Рис. 1. Елементи системи управління кадровим потенціалом

мувати і здійснити свою стратегію поведінки в умовах ринкової економіки, а ті, хто навіть сформував стратегію бізнесу не можуть реалізувати свої плани. Відсутність позитивних змін стратегічного розвитку в більшості аграрних господарств виникає через нездатність кадрового персоналу до ефективної роботи в нових умовах, негативні наслідки в кадровій політиці держави. У вітчизняних аграрних господарств відсутнє розуміння того, що кадровий потенціал дозволяє їм підвищити ефективність функціонування, забезпечувати їх конкурентоспроможність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами стратегії і тактики управління персоналом підприємств, у тому числі і кадровим потенціалом суб'єктів аграрного господарювання, присвячено велику кількість закордонних і вітчизняних публікацій: О.В. Білоусов [1], В.Р. Веснін [2], І.М. Герчикова [3], А.Г. Дмитренко [4], П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев [5], В.М. Колпаков [6], А.В. Ковтунов [7], В.М. Данюк, В.М. Тетюх, С.О. Цимбалюк [8] М. Альберт, Ф. Хедоурі [9], А.І. Михайлова [10] та багато інших.

Надаючи належне проведеним дослідженням стратегії підприємства і його впливу на управління кадровим потенціалом, змісту та умов розробки кадрової політики, залежності кадрової стратегії від основних факторів управління персоналом підприємств і багатьох інших розробок потрібно зазначити, що на сьогодні є коло питань, вирішення яких пов'язано з формуванням маркетингової стратегії управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Розглянути теоретичні аспекти стратегічного управління кадровим потенціалом сільсько-

господарських підприємств через впровадження сучасних принципів маркетингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кадровий потенціал є елементом трудових ресурсів підприємства. Останні позначають одну із складових виробничого потенціалу, його рушійну силу. Тож кадровий потенціал середніх і великих організаційно-правових структур у сільському господарстві в зв'язку із зміною форм власності і господарювання, розвитку ринкової економіки вимагає перебудови щодо політики взаємодії персоналу як усередині підприємства, так і використання нових принципів взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

Формування персоналу підприємства — особливий напрям кадрової політики підприємства, у процесі якого закладається основа його кадрового потенціалу й перспективи його подальшого розвитку. Це зумовлено тим, що якісні й кількісні складові персоналу підприємства на стадії його формування визначають виробничі можливості підприємства, умови зростання й розвитку, творчий потенціал його робітників. Використання сучасних методів формування персоналу дозволяє підприємству залучити найбільш конкурентоздатний персонал, створити умови для його навчання й професійного розвитку, сприяти формуванню творчого підходу до роботи й зміцнення корпоративної культури. Таким чином, метою формування персоналу є забезпечення потреб виробничого підприємства в персоналі необхідної кваліфікації, якості за рахунок різних джерел.

Головною задачею кадрової політики є не тільки посилення адміністративних дій, але й використання широкого ряду мотиваційних факторів, взаємозв'язку стратегії і тактики.



Рис. 2. Схема логістичного кадрового сервісу

Комплексне розуміння кадрової політики передбачає взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. Існують декілька організаційно-методичних механізмів управління кадровим потенціалом, основними в яких є фактори мотивації і стимулювання (рис. 1).

Вплив різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища по різному мотивує поведінку персоналу на різних стадіях перебування на одній і тій же посаді на підприємстві. Мотивація за статусом співробітника заснована на інтегральній оцінці його діяльності, що враховує його кваліфікацію, ставлення до роботи, якість праці та інші параметри, обумовлені специфікою діяльності.

Вибір тієї чи іншої форми мотивації визначається не стільки змістом роботи, скільки принципами управління в організації, національними традиціями і корпоративною культурою. В цілому дослідження стану теорії та практики управління трудовим потенціалом показує необхідність врахування цілей і задач стратегій бізнесу у формуванні стратегії управління людськими ресурсами.

У сучасних умовах розвитку господарської сфери життя суспільства, що характеризується подальшим загостренням конкурентної боротьби на світових ринках, все більш складними і диверсифікованими як технологічними, так і організаційними моделями виробництва, надзвичайною інформаційною насиченістю і комунікативністю, реалізація та ефективність кадрової активності, як і економічної активності взагалі, тісно пов'язана з цілями і методикою використання інноваційних підходів і, зокрема, інструментів маркетингу.

Кадровий маркетинг є комплексною системою, спрямованою на підбір, розміщення, навчання та оцінку кадрового потенціалу з урахуванням вимог виробництва і з метою формування сприятливого соціально-економічного клімату в колективі, прищеплювання працівникам цінностей і норм, прийнятих на підприємстві, підвищення корпоративної культури.

Кадровий продукт характеризується кваліфікацією, постійним підвищенням освітнього рівня, використанням мотиваційних підходів і продуктивністю праці. Особливістю кадрово-

го продукту є те, що його якість визначається не в момент виробництва, а в момент споживання. Отже, якість кадрового продукту залежить від ефекту, що отримує клієнт від послуги, і є змінною величиною, яка залежить від ряду як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища кожного конкретного підрозділу і підприємства в цілому.

Таким чином, кадровий маркетинг пов'язаний із створенням системи, що направляє потік трудових ресурсів від виробника кадрів (сільськогосподарські навчальні заклади, центри зайнятості і т.п.) до споживача (сільськогосподарського підприємства), сприяючи при цьому досягненню соціальної і суспільно-корисної мети.

Реалізація кадрової роботи з формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства здійснюється на засадах його взаємодії із суб'єктами ринку праці. До основних суб'єктів цього ринку належать державні служби зайнятості, спеціалізовані організації з підбору кадрів (кадрові агентства, консалтингові фірми), Вищі навчальні заклади й інші навчальні установи, контактні аудиторії, підприємства-конкуренти, постачальники інформаційних технологій і комунікаційних послуг, місцеві органи влади, міжнародні організації.

Діяльність цих організацій на ринку праці створює пропозицію робочої сили й впливає на попит щодо неї, визначає рівень конкуренції й ціну робочої сили. Таким чином, діяльність суб'єктів ринку праці формує кон'юнктуру ринку праці й тенденції її подальших змін.

У сучасних економічних умовах, коли більшість підприємств знаходяться в кризовому стані, необхідно привести у відповідність з новими реаліями стратегію, тактику, організаційну структуру, зміст діяльності кадрових служб, що об'єктивно зацікавлені вже не стільки в забезпеченні трудовими ресурсами, скільки в створенні ефективного управлінського механізму їхнього раціонального використання. Для досягнення цієї мети управління персоналом сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати, використовуючи концепцію логістики (рис. 2) [1].

Цілеспрямований вплив на вдосконалення логістичного кадрового сервісу повинен діяти у всьому логістичному ланцюгу, гармонізуючи взаємозв'язки між технологічними складовими та елементами логістичної системи.

Застосування принципів і закономірностей логістики підкреслює необхідність і доцільність додержання в діях кадрових підрозділів двох важливіших умов:

— орієнтація на ринкову стратегію в цілому, а не на мінімізацію витрат в окремих ланках системи управління й виробництва;

— визначення чітких цілей на всіх етапах маркетингової діяльності.

При цьому до структурних компонентів логістичного кадрового сервісу необхідно відмітити, крім кадрового аудиту, ще аналіз претензій щодо невідповідності персоналу вимогам замовника.

Кадрове планування необхідне при: кадровому плануванні стратегії зростання і розвитку сільськогосподарського підприємства; кадровому плануванні діючих його функціональних систем.

Персонал починає розглядатися як рушійна сила ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства та потенціал, що визначає в першу чергу успіх діяльності всього підприємства. Одночасно посилюється увага до стратегічних питань управління діяльністю підприємств. Звідси витікає необхідність застосування стратегічного управління персоналом, або персонал-стратегії, що означає: впровадження у практику стратегічного управління діяльністю фірм; зміну парадигми управління і визнання персоналу основним ресурсом виробництва. Тільки комплексне використання трьох мотиваційних варіантів, а саме: участь персоналу в статутному капіталі чи дольовій власності, участь у прибутках та участь в управлінні допоможе перетворити пасивного менеджера, чи іншого працівника, добробут якого в певній мірі залежить від прибутковості підприємства, який впливає на кінцеві результати роботи підприємства будучи активним та зацікавленим членом "єдиної команди". Тільки на цій основі можна буде розвинути творчі здібності персоналу в тій мірі, яка забезпечить конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств на світовому ринку. Інноваційна політика є інструментом для досягнення його стратегічних цілей — вихід в число світових лідерів за технічною, технологічною та економічною досконалістю виробництва. Створення активно-особистого клімату, який об'єднує умови розвитку і творчої самореалізації особистості з неухильним підпорядкуванням діяльності співробітників інтересам з використанням інструментальних і соціально-психологічних елементів мотивації, характеризується як соціально-адекватний менеджмент.

ВИСНОВКИ

На підставі літературного огляду діяльності служби персоналу підприємства, зарубіжного та вітчизняного досвіду кадрових служб, дослідження систем управління персоналом встановлена необхідність використання маркетингового підходу з метою підвищення якості взаємодії між відділом кадрів та окремими підрозділами підприємства, що в кінцевому підсумку веде до підвищення ефективності роботи підприємства. Кадровий маркетинг є основою створення ефективної системи управління кадровим продуктом на виробничому підприємстві.

Подаємо пропозиції щодо діяльності кадрових служб сільськогосподарських підприємств на підставі логістичної сервісної системи, орієнтованої на ринкову стратегію з обов'язковим кадровим аудитом та аналізом претензій стосовно персоналу що не відповідає кваліфікаційним вимогам. При цьому потребується ухвалення чітких цілей на всіх етапах формування та розвитку підприємств.

Література:

1. Белоусов А.В. Кадровий маркетинг в управленні персоналом крупного промислового підприємства / А.В. Белоусов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету. Вип. 4. — Луганськ: СНУ, 2001. — С. 84—87.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2009. — 688 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: ученик / И.Н. Герчикова. — [4-е изд., перedel. и дополн.] — М.: Банки и биржа, ЮНИТИ, 2010. — 512 с.
4. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій / Г.А. Дмитренко. — К.: МАУП, 2002. — 192 с.
5. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. — М.: Екатеринбург: Деловая книга, 1998. — 412 с.
6. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. — К.: МАУП, 2005. — 504 с.
7. Ковтунов А.В. Формирование и развитие инновационно-кадрового потенциала — стратегия развития аграрных предприятий Луганской области / А.В. Ковтунов // Научно-прак-

тический журнал. — Воронеж: ФГОУ ВПО ВГТУ, 2013. — С. 81—85.

8. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Тетюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Тетюха. — К.: КНЕУ. 204. — 398 с.

9. Мескон М. Основы менеджмента: учебник / Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Федури. — М.: Дело, 2002. — 704 с.

10. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.І. Михайлова. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 248 с.

References:

1. Belousov, A.V. (2001), "Marketing recruitment in personnel management of large industrial enterprises", *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryemnytstvo: Zbirnyk naukovykh prats' Skhidno-ukrains'koho natsional'noho universyteta*, vol. 4, pp. 84—87.
2. Vesnyn, V.R. (2009), *Upravlenye personalom. Teoryia y praktyka [Personnel Management. Theory and practice]*, Prospekt, Moscow, Russia.
3. Herchykova, Y.N. (2010), *Menedzhment [Management]*, Banky y byrzh, YuNYTY, Moscow, Russia.
4. Dmytrenko, H.A. (2002), *Stratehichnyj menedzhment: tsil'ove upravlinnia personalom orhanizatsij [Strategic Management: target HR of organizations]*, MAUP, Kyiv, Ukraine.
5. Zhuravlev, P.V. (1998), *Myrovoj opyt v upravlenyy personalom. Obzor zarubezhnykh ystochnykov World experience in personnel management. Review of foreign sources*, Delovaia knyha, Ekaterynburh, Russia.
6. Kolpakov, V.M. and Dmytrenko, H.A. (2005), *Stratehycheskyj kadrovyy menedzhment [Strategic HR Management]*, MAUP, Kyiv, Ukraine.
7. Kovtunov, A.V. (2013), "Formation and development of innovative human resource capacity — development strategy of agricultural enterprises of Lugansk region", *Nauchno-praktycheskyj zhurnal: FHOУ VPO VHTU, Voronezh, Russia*.
8. Daniuk, V.M. Tetiukh, V.M. and Tsymbaliuk, S.O. (2004), *Menedzhment personalu [Personnel Management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Meskon, M. Al'bert, M. and Fedoury, F. (2002), *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*, Delo, Moscow, Russia.
10. Mykhajlova, L.I. (2007), *Upravlinnia personalom [HR Management]*, Tsentр uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2016 р.