

УДК 331.101

## **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Сем'ян О.В., асистент,  
Бердянський університет менеджменту і бізнесу*

*У статті розкрито загальну ідею кадрової політики, виявлено етапи стратегічного управління персоналом, внутрішні можливості забезпечення ефективної кадрової стратегії підприємства. Досліджено систему стратегічних цілей управління персоналом залежно від конкурентної позиції підприємства.*

**Ключові слова:** *кадрова політика, кадрова стратегія, стратегічне управління, стратегічне управління персоналом, управління кадровою стратегією, конкурентоспроможність підприємства*

*В статье раскрыта общая идея кадровой политики, определены этапы стратегического управления персоналом, внутренние возможности обеспечения эффективной кадровой стратегии предприятия. Исследовано систему стратегических целей управления персоналом в зависимости от конкурентной позиции предприятия.*

**Ключевые слова:** *кадровая политика, кадровая стратегия, стратегическое управление, стратегическое управление персоналом, управление кадровой стратегией, конкурентоспособность предприятия*

*The general idea of skilled politics is exposed in the article, the stages of strategic management a personnel, internal possibilities of providing of effective skilled strategy of enterprise, are educed. The system of strategic aims of management a personnel is investigational depending on competition position of enterprise.*

**Keywords:** *skilled politics, skilled strategy, strategic management, strategic management by a personnel, management by skilled strategy, competitiveness of enterprise*

**Актуальність.** Одним з вирішальних факторів успішної діяльності будь-якого підприємства, безумовно, є його персонал – злагоджений колектив професіоналів, здатний до постійного розвитку та освоєння передового досвіду, ініціативного вирішення завдань, що стоять перед ним. Кадрова політика повинна бути націлена на залучення високопрофесійного, здатного реалізувати свої творчі здібності на користь підприємства. Тому одним з актуальних питань на всіх рівнях є вироблення стратегії кадрової політики, формування єдиної ідеології роботи з кадрами, яка будується на передових наукових підходах, чітких принципах, обґрунтованих, вивірених практикою вимогах.

**Метою дослідження** є формування сучасних підходів до розробки кадрової стратегії в системі стратегічного управління підприємством.

**Постановка проблеми.** Управлінська діяльність починається з формування кадрової політики на рівні корпоративного підприємства, тобто з визначення курсу, вироблення стратегії і тактики, розробки програм із розвитку людського капіталу та передбачення результатів реалізації управлінських дій. Стосовно мети кадрової політики, то вона полягає у створенні високопрофесійного кадрового забезпечення якісно нової системи управління, що формується на етапі сучасних процесів глобалізації та інтеграції, які відбуваються в українському суспільстві.

Розробці та висвітленню завдань кадрової політики присвячено достатню кількість праць відомих зарубіжних та українських науковців, таких як Веснін В.Р., Гончаров В.В., Балабанова Л.В., Сардак О.В. Але їхні розробки торкаються лише рівня підприємства і не висвітлюють інтереси та роль держави у визначенні кадрової політики.

**Виклад основного матеріалу.** Існуюча система поглядів закордонних вчених надає перевагу розробці кадрової стратегії як першопочаткового етапу кадрової політики. Визначення кадрової стратегії було вперше дано Тайсоном у вигляді явних та прихованих намірів підприємства у відношенні до управління персоналом, які виражені через філософію, політику та практику [1, с. 45].

Не зважаючи на деяку обмеженість та відсутність конкретики у визначенні, можна зробити висновок, що Тайсон сформулював загальну ідею кадрової стратегії. З часом науковці та практики дійшли висновку, що стратегія не повинна мати вигляду документа, тому що вона не може бути детально розробленою та закінченою, а весь час поступово розвивається. Більш реалістичним стали вважати стратегічне мислення, стратегічну спрямованість та сприйняття стратегічних рішень керівниками [2, с. 46]

Поряд із цим ідеями в сучасній літературі в галузі загальної стратегії виникли погляди на стратегію як на процес, який іде зверху донизу, але обов'язково політичний та еволюційний. Мінцберг стверджує, що стратегія формується, а не формулюється, а будь-яку задуману стратегію можуть змінити обставини таким чином, що вона буде відрізнятися від початкового варіанту. На основі доведення Мінцберга можна відзначити, що стратегія не обов'язково визначається вищим керівництвом, а може піддаватися впливу з боку підлеглих у вигляді нових ідей, які виникають у різних підрозділах підприємства, і якщо апробація демонструє їх результативність, стратегія повинна коригуватися [3, с. 126].

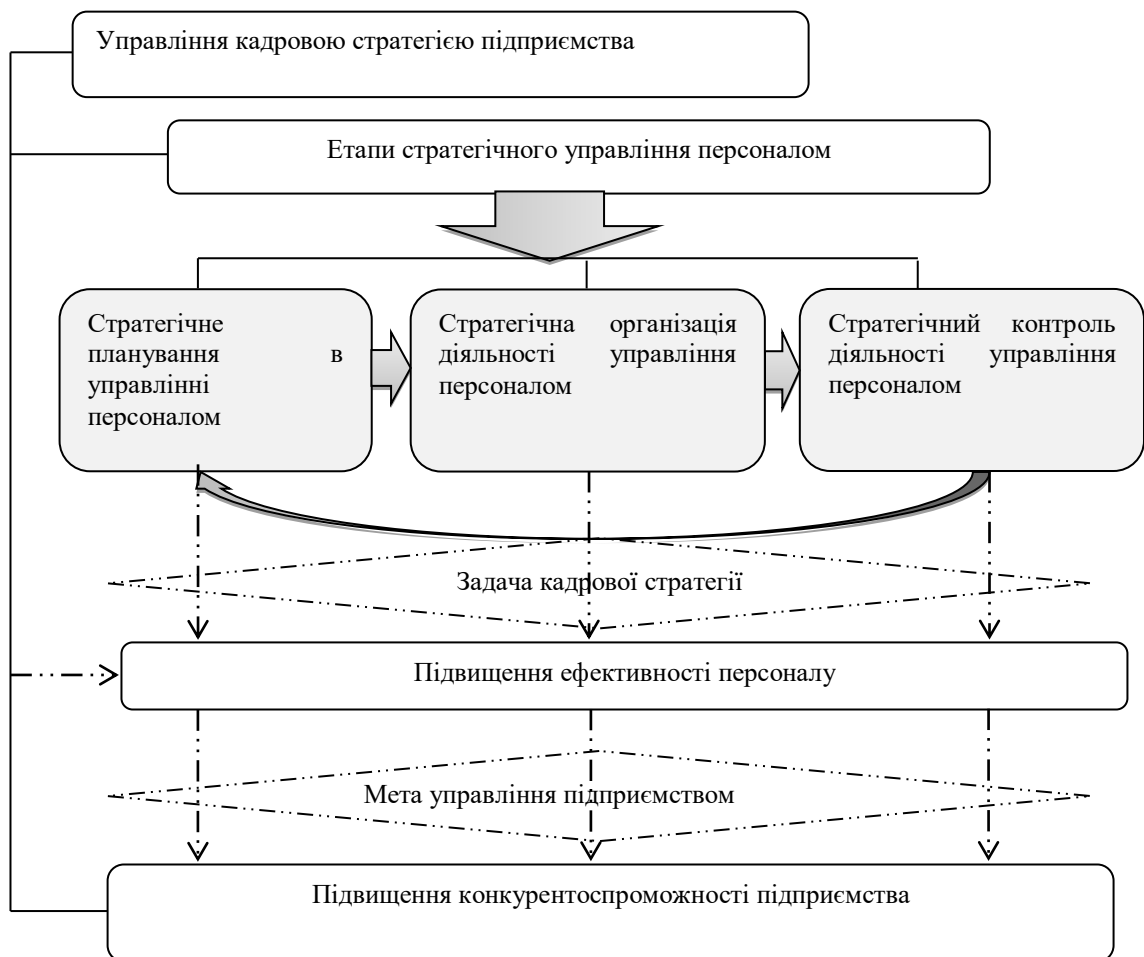
В економічній літературі наголошується на необхідності відчувати зміни в оточуючому середовищі, розробляти стратегію та приводити її до дії. У цьому процесі кадрова стратегія розробляється, змінюється та реалізується разом із загальною стратегією. При цьому було визначено, що серед особливостей найбільш конкурентоспроможних підприємств важлива риса успішного керівництва – здатність швидко реалізувати основні положення стратегії [4, с. 86].

Серед різноманіття визначень кадрової політики закордонні дослідники досить часто використовують визначення «гарної» кадрової політики як загальної кадрової стратегії, що поєднує різні аспекти політики організації у відношенні до персоналу та плани ефективного використання людського капіталу [5, с. 90-96]. Таким чином, кадрова політика виходить із стратегічних цілей підприємства та висвітлює їх.

Кадрова політика знаходить відображення у філософії підприємства, правилах внутрішнього трудового розкладу,

колективному договорі тощо, тобто в тих кадрових документах, які безпосередньо регламентують поведінку працівників, взаємодію їх з керівництвом, обов'язки сторін та інші аспекти діяльності персоналу [6].

Закордонні дослідники [7, с. 59-61] широко використовують термін «управлінський цикл», зміст якого полягає в наведенні послідовних етапів, які повторюються після коригування, якщо це необхідно. Таке «циклічне» управління може гарантувати, що індивідуальна діяльність та задачі персоналу в цілому сприяють досягненню цілей підприємства. Ідеальний цикл ефективного управління наведений на рисунку 1.



**Рис. 2. Цикл ефективного стратегічного управління персоналом**

Згідно рисунку 1, процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів: стратегічне планування діяльності щодо управління персоналом;

стратегічна організація діяльності щодо управління персоналом; стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом.

Стратегічне планування діяльності щодо управління персоналом підприємства є одним з найголовніших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються стратегічні цілі щодо управління персоналом, тобто цільові орієнтири у сфері управління персоналом на довгостроковий період, і вибирається кадрова стратегія підприємства, тобто модель забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей щодо управління персоналом.

Стратегічні цілі щодо управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними і функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Можливі стратегічні цілі щодо управління персоналом відповідно до конкурентної позиції підприємства наведено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Система стратегічних цілей управління персоналом залежно від конкурентної позиції підприємства**

<b>Конкурентна позиція підприємства</b>	<b>Стратегічні цілі підприємства щодо управління персоналом</b>
Домінуюча позиція	підвищення кваліфікації персоналу удосконалення системи розвитку персоналу удосконалення системи мотивації персоналу підтримка корпоративної культури підприємства
Міцна позиція	залучення нового персоналу високої кваліфікації підвищення кваліфікації наявного персоналу удосконалення системи мотивації зміцнення корпоративної культури підприємства
Помітна позиція	оцінка ефективності роботи персоналу перепідготовка кадрів визначення потреб персоналу і розробка відповідних заходів щодо його стимулювання формалізація корпоративної культури з метою її розвитку
Слабка позиція	перегляд кадрової політики підприємства визначення необхідності у нових працівниках економічно обґрунтоване скорочення штатів реорганізація організаційної структури управління

При розробці стратегічних цілей щодо управління персоналом підприємству слід звернути увагу на те, якщо його конкурентна позиція дуже слабка, то насамперед причини такого становища слід шукати в системі управління персоналом.

Після встановлення стратегічних цілей щодо управління персоналом слід приступати до розробки кадрової стратегії підприємства, яка, в свою чергу, має бути узгоджена зі стратегіями інших рівнів.

Вибір кадрової стратегії безпосередньо обумовлюється корпоративною стратегією підприємства, тобто напрямом його розвитку (зростання, обмежене зростання, скорочення), і бізнес-стратегіями підприємства – насамперед, конкурентною стратегією, яка визначає, якого рівня кваліфікації має бути персонал і які у нього конкурентні переваги [8, с.131-138].

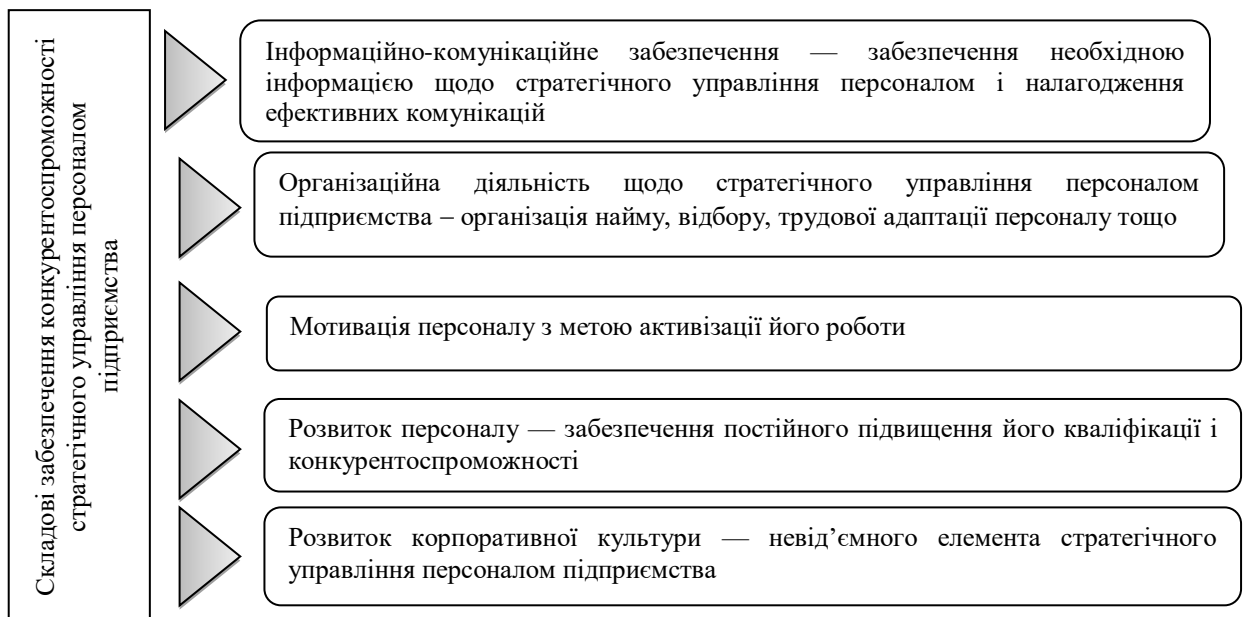
Другим етапом процесу стратегічного управління персоналом підприємства є стратегічна організація діяльності щодо управління персоналом, ключовим моментом якої є здійснення стратегічних змін у системі управління персоналом. Будь-які стратегічні зміни насамперед передбачають впровадження певних інновацій, однак не завжди персонал вміє адекватно сприймати зміни, що відбуваються на підприємстві.

Третім етапом процесу стратегічного управління персоналом є стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом, що носить безперервний циклічний характер і має здійснюватись на всіх етапах стратегічного управління персоналом.

Стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом насамперед передбачає проведення оцінювання ділових якостей персоналу підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно підтримувати оптимальну якість інформаційно-комунікаційних аспектів стратегічного управління персоналом, організаційної діяльності щодо стратегічного управління персоналом, мотивації та розвитку персоналу, а також розвитку корпоративної культури підприємства.

Доречно відзначити, що ключовою стадією в процесі розробки стратегії підприємства є аналіз внутрішніх можливостей, частина якого відводиться визначенню основних критеріїв ефективності, які повинні вести до розробки активної та результативної діяльності персоналу в межах послідовної стратегії персоналу.



**Рис 3. Внутрішні можливості забезпечення ефективної кадрової стратегії підприємства**

Кадрова політика базується на реалізації внутрішніх можливостей, які перш за все, пов’язані зі знаннями та навичками працівників, їх розвитком, що складає професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства. Визначені шляхом об’єктивного оцінювання властивості працівників можуть коригуватися за допомогою подальшого розвитку та навчання. Ефективне керівництво проявляється у вигляді вилучення «організаційних знань», внаслідок чого можливо вимірювати інвестиції в розвиток персоналу, які до нашого часу вважаються довгостроковими. Таким чином, набуває обертів розвиток капіталовкладень, що входить до складу інтелектуального капіталу та, на думку провідних вчених, має найбільшу цінність внаслідок можливості створювати додаткову вартість.

**Висновок.** Можна зробити висновок, що для досягнення переваг у конкурентній боротьбі керівництву підприємства

необхідні розроблення та впровадження кадрової стратегії як двигуна, тобто персонал необхідно розглядати як ключ для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на основі ефективного використання людського капіталу. Для досягнення конкурентних переваг необхідно розраховувати на сильні якості персоналу, тобто на накопичений людський капітал, оскільки він впливає на досягнення будь-якої запланованої стратегії підприємства.

### *Література*

1. Трофимова О. Стандартизована система «інвестори в людей» / О. Трофимова // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – №1. – С. 59-61.
2. Булеев И.П. Стратегия повышения эффективности функционирования производства / И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, М.В. Мельникова и др.: моногр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2004. – 278 с.
3. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг., Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – Спб.: Питер, 2000. – 366 с.
4. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Наукове видання / Г.В. Назарова, Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 238 с.
5. Валентей С. Человеческий потенциал: новые измерители и новые ориентиры / С. Валентей, Л. Нестеров // Вопросы экономики. – 1999. – №2 – С. 90-102.
6. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала. Учебное пособие / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова – 2-е изд., исправ. и доп. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.
7. Корпоративное управление в странах Евразии: сравнительный обзор. Организация экономического сотрудничества и развития. – ОЕСД. – 2004. – 138 с.
8. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.:ИНФРА – М., 2002. – 328 с.