

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У роботі розглянуто перелік основних стратегій управління підприємством та показано їх взаємозв'язок із кадровою політикою підприємства.

Ключові слова: стратегія управління, кадрова політика, персонал.

Abstract

This article presents a list of basic strategies of the enterprise and show their relationship with the personnel policies of the company.

Keywords: strategy management, skilled policy, personnel.

Вступ

Виважена, досконала система формування кадрового потенціалу та управління ним є базовим чинником забезпечення ефективності виробництва та успішності бізнесу загалом. Варто зауважити, що теорія життєвого циклу організацій безумовно передбачає розвиток підприємства в безпосередньому взаємозв'язку кадрової політики і його стратегічного управління. Це вимагає побудови розвиненої системи кадрової політики і стратегії підприємства, розуміння та врахування перетину відповідних процедур в розрізі вказаних аспектів.

У сучасній економічній літературі аналізу проблем формування, розвитку і використання кадрового потенціалу приділяється значна увага. Дослідження в цій галузі вітчизняними фахівцями знайшли своє відображення в роботах таких учених як В. В. Оникієнко, О. С. Овчиннікова, М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, А. М. Колот, М. Сасенко та інших. Проте, в умовах сучасних динамічних перевтілень з'являються нові особливості і напрямки розвитку механізму формування та ефективного використання кадрового потенціалу, які вимагають вивчення.

Результати дослідження

Під управлінською стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі організації, вирішуються проблеми, що стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. На практиці кадрова стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач фірми.

Першопочатково узагальнимо методичні особливості формування та реалізації загальнобізнесових стратегій у їх взаємозв'язку із таким елементом організаційного проекту фірми (читай, внутрішнього середовища компанії), як «персонал». Варто зауважити, що українська економіка переживає період трансформації та адаптації до ринкових умов. Найболючішим в цьому відношенні була миттєва ліквідація союзних підприємств-гігантів і дуже поступове формування нових бізнес-одиниць. При цьому, окремі «гіганти» залишилися, пройшли через процес приватизації, перейшовши спочатку в колективну власність, а потім, переважно в одноосібну або майже в одноосібну: в більшості випадків «до рук» дирекції. Новостворені фірми в своїй критичній масі розвивалися абсолютно «по книжці», відповідно до теорії життєвого циклу організації. На сьогодні, через чверть століття після руйнування адміністративно-командного типу економіки, ми маємо сформовані бізнес-структури із розвиненими рівнями управління, широким застосуванням маркетингової концепції, алгоритмізованими бізнес-процесами, активним залученням до структур антикризових менеджерів, досвідченими HR-менеджерами та іншими прецедентами сучасного менеджменту.

Теперішнє зовнішнє середовище бізнесу, яке характеризується багатоелементністю та динамічністю параметрів цих елементів, актуалізує широке запровадження інструментарію стратегічного менеджменту у всіх його аспектах. До цього спонукає більший розмір фірм, оскільки невдачі середніх і великих бізнесових структур болючіші за соціально-економічними наслідками, ніж малих. Зростаюча конкуренція, в тому числі глобальна, – також аргумент на користь розробки адекватної до зовнішнього та внутрішнього середовищ стратегії, яка, крім іншого, надає компанії свою атрибутику, дозволяє споживачу ідентифікувати фірму в конкурентному середовищі, є базою для забезпечення лояльності клієнтів.

Тут відмітимо, що до початку 60-років ХХ-го століття основний потенціал конкурентоспроможності забезпечувався за рахунок вдосконалення і розширення виробництва. Однак в період, коли в більшості галузей почав формуватись «риннок покупця», резерви підвищення цього потенціалу у виробництві були суттєво вичерпані (частково це було обумовлено різким зростання продуктивності праці в різних галузях економіки внаслідок науково-технічного прогресу). Це стимулювало пошук оригінальних, креативних шляхів забезпечення конкурентних переваг.

Теоретики та практики почали створювати нові інструменти для забезпечення конкурентоспроможності в різних процесах бізнесу: від стратегічного управління, від пошуку інноваційних ідей (наприклад, через створення гуртків якості) до їх маркетингового супроводження (наприклад, широке запровадження ринкового позиціонування, як доступу до свідомості споживачів, розвиток брендингу) [1].

Наведення організаційного порядку в компанії вимагає розробки двох базових складових: 1) **стратегічного** блоку; 2) **організаційного** проекту. Елементи **стратегічного** блоку: бачення (візія), місія компанії, базові цінності, цілі, стратегії їх досягнення (загальноорганізаційна стратегія; стратегії стратегічних одиниць бізнесу; функціональні стратегії, в тому числі кадрова; інструментальні стратегії, тобто маркетингові або стратегії «4Р»). Елементи **організаційного** блоку (по суті, внутрішнього середовища організації): задачі, структура, персонал, система розподілу повноважень та система мотивації, корпоративна культура.

Однозначно, **стратегічний** блок впливає на **організаційний**. Наприклад, поставлені цілі обумовлюють перелік оперативних критичних задач; цінності є фундаментом корпоративної культури; кадрова стратегія обумовлює якісні та кількісні параметри такого елементу організаційного проекту, як «персонал». А чи впливає «**організаційний** проект» на «**стратегічний** блок»? Безумовно, оскільки стратегію розробляють або затверджують топ-менеджери компанії (можливо, і менеджери інших рівнів), які входять до елементу оргпроект – «персонал». В цій зв'язці може виявлятися «неспроможність топ-менеджменту»: коли керівники компанії (якщо вони не є власниками) обирають не найліпшу стратегію з позиції забезпечення соціально-економічного та ринкового успіху, а ту стратегію, яке зберігає їх статус та матеріальне положення в компанії. Тому, менеджмент фірм будь-якого розміру має шукати форми і способи запровадження переваг корпоративного управління акціонерних товариств, яке характеризується певною системою стримувань і противаг, згідно чинного законодавства та світової практики. Власне, на нашу думку, саме тому останнім часом активно здійснюється корпоратизація українських державних підприємств – для нівелювання «неспроможності топ-менеджменту» державних компаній, в тому числі при виробленні стратегії їх подальшого розвитку.

Складовими частинами стратегії є виробнича діяльність підприємства: організація виробництва з урахуванням вимог ринку; фінансово-економічна: можливе залучення фінансових ресурсів у виробництво і в розвиток кадрів організації; соціальна, пов'язана з задоволенням потреб персоналу підприємства тощо.

Будь-яка стратегія повинна бути: реальною, внутрішньо цілісною; сумісною з середовищем; збалансованою за ресурсами; у міру ризикованою; органічно поєднувати довгострокові і короткострокові цілі [2].

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу.

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають вимогам оточення і дають змогу

досягти певних конкурентних переваг. Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [3].

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу [4].

Можна з упевненістю сказати, що одним із найвагоміших етапів стратегічного управління персоналом є саме його стратегічне планування, тому що саме на цьому етапі встановлюються необхідні цілі в сфері управління персоналом як на довгостроковий, так і короткостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організовується забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом.

Під кадровою політикою організації розуміють систему поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, що визначають основні напрямки, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є зберігання, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності [2].

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до наступного:

1. Кадрова політика має бути тісно пов'язана із стратегією розвитку (або виживання) підприємства. В цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика має бути досить гнучкою. Це означає, що вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме із стабільністю пов'язані певні чекання працівника, з іншого боку – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Стабільними мають бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства (фірми). Остання включає цінності і переконання, що розділяються працівниками і зумовлюють норми їх поведінки, характер життєдіяльності підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане із певними витратами для підприємства, кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників [5].

Отже, ефективна кадрова політика підприємства повинна бути направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б мала на меті не лише економічний, але й соціальний ефект. Безумовно, що найважливішу роль при виборі кадрової політики відіграє саме стратегія розвитку підприємства. До того ж, вдало підібрана і впроваджена кадрова політика сприяє втіленню в життя і самої стратегії.

Організаційні форми побудови і розвитку виробничої діяльності підприємства багатобразні. Як відомо, є три базові стратегічні напрями:

- 1) виробництво продукції з можливо нижчими витратами;
- 2) диверсифікація;
- 3) орієнтація на певні ринкові ніші [6].

Найяскравіше взаємозв'язок розвитку підприємства і кадрової політики виявляється при класифікації стратегій, що враховує ситуаційні чинники. Згідно даному підходу, розрізняють декілька ситуаційних стратегій, пов'язаних з певними стадіями розвитку підприємства (фірми):

1. Організація нового бізнесу.

2. Концентрація на одному напрямі підприємницької діяльності.

3. Вертикальна інтеграція, коли належить визначити, що вигідніше – купувати або виробляти їх самостійно.

4. Диверсифікація – експансія підприємств, що діють, в нові області виробничої діяльності (відносно спеціалізації, що склалася) з метою підвищення економічної стійкості підприємства.

5. Стратегія переносу капіталу.

6. Вилучення капіталів і припинення діяльності [7].

Оскільки будь-яка стратегія розвитку підприємства в тій чи іншій мірі є ризиковою, то процес її реалізації має супроводжуватись «зворотнім зв'язком». Для прикладу: коли здається, що кадрова політика підібрана правильно, але все пішло не так, як гадалося, то вчасно виявивши недоліки, чи можливо, якісь неправильні рішення, все ще можна виправити. Наприклад, зробити переорієнтацію на інший сегмент ринку, де є більша вірогідність успіху, можливо потрібно скоротити масштаби, або

навіть залучити до справи усі резерви. Іноді виходом із ситуації може бути навіть припинення діяльності та переорієнтація на інший вид бізнесу із відповідними змінами в організаційному проекті, в тому числі і в кадровій стратегії.

Висновки

Підводячи підсумок, слід зазначити, що підприємствам було б досить корисно звертати увагу на взаємозв'язок стратегічного управління та кадрової політики. Менеджери фірми повинні мислити масштабно, прогресивно і розумно управляти, забезпечуючи узгодження цілей та можливостей підприємства. Основне управлінське завдання в процесі зміни стратегії та організаційного проектування або перепроєктування – мудро вибудувати наступні взаємозв'язки: «цінності – добір та мотивація персоналу – формування та підтримка корпоративної культури»; «формування стратегії бізнесу та функціональних стратегій – забезпечення їх підтримки усім персоналом». Особливу увагу при розбудові системи стратегічного управління слід звертати на «неспроможності топ-менеджменту», коли вища ланка управління, розробляючи нову стратегію, більше схильна піклуватись про збереження свого статусу, ніж про бізнесовий успіх компанії та забезпечення її стабільності.

Однозначно, важливим є і те, наскільки правильно зроблений вибір кадрової політики на підприємстві, бо, як відомо, ефективна діяльність всього підприємства, в першу чергу, залежить від організованої і продуктивної роботи самих працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Несен Л. М. Реалізація стратегії блакитного океану через реінжиніринг бізнес-процесів: практичний аспект [Текст] / Л. М. Несен // Поведінкові засади розвитку підприємств в контексті менеджменту: генезис і перспективи: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця: ФОП Рогальська І. О., 2014. – С. 65-70.
2. Ожиганова М. І. Управління персоналом : навч. посіб. / М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. - Вінниця : ВНТУ, 2014. - 187 с. – Бібліогр.: с. 183-187 - укр.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. –351 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
5. Овчиннікова О. С. Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії підприємства / О. С. Овчиннікова, А. О. Єфремова // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 176. – С. 26-28.
6. Мажура І. А. Стратегічне управління персоналом підприємства / І. А. Мажура, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 4. – С. 203-206.
7. Вихристюк М. О. Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку машинобудівного підприємства / М. О. Вихристюк, В. Г. Мамченко // Машинобудування. – 2010. – № 6. – С. 189-197.

Несен Леонід Миколайович – к.т.н., доцент, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Олійник Світлана Олегівна – студентка групи МОз-16 мі, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: oliynyk_9@meta.ua.

Nesen Leonid – PhD in Technical, docent, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Oliynyk Svitlana – Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: oliynyk_9@meta.ua.