

*Якимчук І.М., кандидат економічних наук, доцент,  
Демочані О.Є., аспірант,  
Комарова Є.О., студентка,  
кафедра економічних наук КНУБА*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.**

У навчальній літературі під управлінням кадрами розуміють процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервного навчання кадрів, спрямований на раціональне використання, підвищення ефективності виробництва і, в кінцевому підсумку, на поліпшення якості життя.

Для теперішнього часу характерні підвищені темпи оновлення виробництва, посилення невизначеності зовнішнього середовища, еволюція систем управління. Чим складнішим і непередбачуванішим ставав стан в сфері виробництва товарів і послуг, тим складніше було управляти цими процесами. У розвитку систем управління можна відзначити наступні етапи :

- управління на основі контролю (бюджетний контроль) і припущення про незмінність основних умов конкуренції на ринку;
- управління шляхом екстраполяції (довгострокове планування), коли майбутній стан визначався попередніми тенденціями;
- управління на основі прогнозування змін і визначення позицій (стратегічне планування за періодами, вибір стратегічних позицій);
- управління на основі гнучких екстрених рішень, своєчасної реакції на зміни станів системи (на основі ранжування стратегічних завдань і управління по слабких сигналах).

Підвищена увага сучасного бізнесу до стратегічного управління визначається його природою, що базується на конкуренції, боротьбі, і можливостями цього виду управління вирішувати сучасні завдання. У цьому плані стає необхідним вивчення факторів, що обумовлюють конкуренцію в бізнесі, і відповідно облік їх дії при розробці та реалізації стратегії компанії.

При цьому, говорячи про соціальне управління системою підготовки кадрів, слід враховувати необхідність підготовки фахівців в трьох сферах управління: державної, матеріальної і духовної. Розробки теорії і практики, отримані в стратегічному менеджменті, не завжди можна використовувати в сфері духовного виробництва і державного управління. Більш того, маючи специфічні соціальні цілі (під цілі загальної соціальної мети), управління у державній, матеріальній і духовній сферах повинно мати також певні стратегії їх реалізації.

Слід зазначити подвійність підходу до управління людиною, що становить особливу увагу в рамках СКМ. З одного боку, розуміється необхідність розвитку людини, підвищення її ролі в соціумі, а з іншого - бажання експлуатувати її в чийсь інтересах. Тут проявляється конфлікт між управлінням з боку держави, що переслідує, перш за все, інтереси правлячого класу (верстви населення), і людиною як окремою системою, що переслідує свої індивідуальні цілі. Це соціальний конфлікт сучасної епохи.

Сьогодні не припиняється боротьба двох різноспрямованих тенденцій - прагнення людини до необмеженої свободи і необхідності організації у колективному житті.

Будь-яке підприємство, прагне успішно розвиватися та існувати, планує свою роботу як на майбутнє, так і на віддалену перспективу. Важливу роль у цих планах грає кадрова політика і кадрова стратегія. Практика функціонування багатьох організацій свідчить про чіткий взаємозв'язок стратегічних рішень, щодо керування системою управління персоналом. Тому планування роботи з персоналом дозволяє домогтися поставленої мети з мінімальними витратами матеріальних й людських ресурсів.

Сутність стратегії організації полягає у забезпеченні скоординованої розробки й реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації у цілому і системи управління персоналом. Тому, на думку Виханського О.С. і Наумова А.І., під час виконання стратегії вирішуються основні завдання:

- встановлюється пріоритетність серед адміністративних завдань, тобто завдань загального керівництва, про те, щоб їх відносна значимість відповідала стратегії управління персоналом, яку реалізовує організація та система стратегічного управління персоналом. Передусім це ж стосується

завдань, як розподіляти ресурси , встановлювати організаційні зв'язки і стосунки, створення інформаційних, правових і соціальних інших підсистем;

- встановлюється відповідність між обраною кадровою стратегією і внутрішньо-організаційними процесами, процесами всередині системи управління персоналом, про те, щоб діяльність організації була зорієнтована за проведення обраної стратегії. Така відповідність має місце за деякими характеристикам організації, наприклад: її структура , система мотивації і стимулювання, норми і правила поведінки, переконання і цінності, кваліфікації працівників та керівників тощо.;

- вибирається необхідний і відповідний даній кадровій стратегії стиль керівництва організацією загалом й окремими підрозділами.

У залежності від масштабів, специфіки діяльності, ринків, на яких функціонує підприємство, кадрова стратегія може бути представлена у двох формах : концентрованої; диверсифікованої.

Так, диверсифіковану стратегію варто використовувати великим підприємствам, що здійснюють різні напрямки діяльності, підрозділи яких функціонують у різних природнокліматичних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т.п. При цьому основною задачею даної стратегії є забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Вибираючи певну стратегію та політику менеджменту персоналу, роботодавець має враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають також і на зміст програм і заходів з кадрової роботи. Кадрова стратегія має враховувати необхідність безумовного виконання передбачених Конституцією прав і обов'язків громадян у сфері праці, дотримання роботодавцями та кожним працівником положень законів про працю, типових правил внутрішнього трудового розпорядку та інших документів, які регулюють соціально-трудові відносини.