

УДК 331.108:656.13

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РОЗРОБКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У дослідженні розглянуто існуючі в науковій літературі процеси розробки кадрової політики підприємства. Основною метою статті є удосконалення теоретико-методичного підходу до розробки кадрової політики підприємства шляхом виділення та конкретизації основних її етапів, встановлення взаємозв'язку між ними та розробки методичного інструментарію здійснення цього процесу.

Виявлено, що переважна більшість існуючих процесів розробки кадрової політики підприємства має загальний характер та не містить пояснень і уточнень з їх реалізації у практичній діяльності.

Грунтовний аналіз розглянутих процесів дозволив дійти висновку, що разом із наявними теоретичними розробками їм притаманні певні обмеження та недоліки: відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між етапами процесу розробки кадрової політики; при її розробці не враховуються або недостатньо враховуються існуючі типи кадрової політики; немає методичного інструментарію з її розробки.

При удосконаленні процесу розробки кадрової політики до нього включено етап визначення узагальненого бажаного її типу шляхом комбінації доцільних типів за різними ознаками. Для цього, окрім традиційних ознак кадрової політики, включено ознаку її відповідності стадії життєвого циклу підприємства. Такий підхід, на відміну від існуючих, при визначенні узагальнених їх типів дозволяє одночасно врахувати різні фактори, що суттєво впливають на кадрову політику підприємства.

Запропонований процес розробки кадрової політики підприємства може застосовуватися для її вибору та впровадження на будь-яких підприємствах, що забезпечить підвищення ефективності використання їх персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, кадрові заходи, робота з персоналом.

ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В исследовании рассмотрены существующие в научной литературе процессы разработки кадровой политики предприятия. Основной целью статьи является усовершенствование теоретико-методического подхода к разработке кадровой политики предприятия путем выделения и конкретизации основных ее этапов, установления взаимосвязи между ними и разработки методического инструментария осуществления этого процесса.

Выявлено, что большинство существующих процессов разработки кадровой политики предприятия имеют общий характер и не содержат пояснений и уточнений по их реализации в практической деятельности.

Обстоятельный анализ рассмотренных процессов позволил сделать вывод, что вместе с имеющимися теоретическими разработками им присущи определенные ограничения и недостатки: отсутствует отражение четкой взаимосвязи между этапами процесса разработки кадровой политики; при ее разработке не учитываются или недостаточно учитываются существующие типы кадровой политики; нет методического инструментария по ее разработке.

При совершенствовании процесса разработки кадровой политики в него включен этап определения обобщенного желаемого ее типа путем комбинации целесообразных типов по различным признакам. Для этого, кроме традиционных признаков кадровой политики, включен признак ее соответствия стадии жизненного цикла предприятия. Такой подход, в отличие от существующих, при определении обобщенных их типов позволяет одновременно учесть различные факторы, которые существенно влияют на кадровую политику предприятия.

Предложенный процесс разработки кадровой политики предприятия может применяться для ее выбора и внедрения на любых предприятиях, что обеспечит повышение эффективности использования персонала.

Ключевые слова: *кадровая политика, кадровые мероприятия, работа с персоналом.*

T. VODOLAZHKA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE PERSONNEL POLICY

Abstract. *The processes of an enterprise personnel policy development existing in scientific literature have been considered in the research. The main purpose of the article has been to improve the theoretical and methodological approach to developing personnel policy of the enterprise by separating and concretizing its main stages, determinating interrelation between them and developing methodological instruments for the process realization.*

Most of the existing processes of personnel policy development have been revealed to be general and not to contain explanations and clarifications on their implementation in practice.

The detailed analysis of the processes considered has enabled to come to a conclusion that with the existing theoretical developments they have certain limitations and shortcomings: there is no representation of clear interrelation between the stages of personnel policy development process; existing types of personnel policy are not or nearly not taken into account by its development; there are no methodological tools for its development.

By improvement of personnel policy development process the stage of determining its generalized desired type has been included in it by combination of appropriate types on different indications. The indication of compliance with the stage of the enterprise life cycle has been included for that in addition to traditional indications of personnel policy. This approach, unlike the existing ones, allows to take into account various factors that significantly influence the personnel policy in the company simultaneously at determining the generalized types.

The offered process of developing enterprise personnel policy can be applied for its choice and implementation at any enterprises, which will ensure more efficient deployment of personnel.

Key words: *personnel policy, personnel activities, relations with personnel.*

Постановка проблеми. В наш час неодмінною умовою розвитку та підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства є ефективне використання персоналу та постійне удосконалення і дотримання принципів роботи з ним. Ефективність використання персоналу забезпечується шляхом розробки та реалізації доцільної кадрової політики (сукупності правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства), призначеної для вирішення усіх кадрових питань: набору і відбору персоналу, переміщення й управління службовим зростанням працівників, стимулювання та мотивації їх праці тощо.

При розробці кадрової політики необхідно враховувати спеціалізацію, рівень розвитку, потенціал, розмір підприємства і конкурентів, тип трудових відносин та ряд інших факторів. Тому процес розробки кадрової політики підприємства є складним та вимагає конкретизації змісту його етапів і встановлення взаємозв'язку між ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз сучасної наукової літератури у галузі управління персоналом [1–10] дозволив дійти висновку, що на сьогодні відсутні чіткість та єдність точок зору вчених стосовно послідовності розробки кадрової політики.

Переважає більшість існуючих у літературі процесів розробки кадрової політики підприємства є загальними та не містять уточнень і чітких пояснень.

У найбільш загальному вигляді послідовність розробки кадрової політики підприємства запропонували Т.Ю. Базаров і Б.Л. Єремін [1, с. 154; 2, с. 137]. На думку авторів, процес включає три етапи (нормування, програмування та моніторинг персоналу), для кожного з яких визначено мету та узагальнений перелік необхідних дій. Так, наприклад, метою етапу нормування є узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Зазначено, що необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування та цілі роботи з персоналом. Однак у роботі не уточнено, яким саме чином (за якою методикою та за допомогою якого інструментарію) та в якій послідовності необхідно здійснювати зазначені дії.

Дещо видозмінений процес розробки кадрової політики наведено в роботі В.Р. Весніна [3, с. 40]. Він також містить три етапи: 1) узгодження цілей і принципів роботи з персоналом із принципами та цілями функціонування організації в цілому; 2) аналіз, оцінка стану справ у сфері управління персоналом; 3) формування кадрових програм, процедур, заходів з урахуванням поточної і прогнозованої в майбутньому ситуації. У цьому випадку перший та другий етапи повторюють зміст етапу нормування, а третій – етапу програмування, запропонованих у праці [1, с. 154]. Основною відмінністю такої послідовності розробки кадрової політики від попереднього варіанта є відсутність останнього етапу – моніторингу персоналу та жодних пояснень до пропонованого процесу.

У більш розгорнутому вигляді процес розробки кадрової політики запропоновано І.Б. Дураковою [4, с. 127]. Він передбачає послідовне виконання таких 12 етапів: визначення основних напрямків кадрової політики; доведення основних напрямків до керівників усіх рівнів і отримання зворотного зв'язку в якості підтримки; обґрунтування цілей кадрової політики; визначення основних ознак її реалізації; підготовка документів, що відображають зміст кадрової політики; узгодження; визначення умов, необхідних для її реалізації; ознайомлення з кадровою політикою персоналу; розробка заходів з її реалізації; контроль; внесення змін та оцінка досягнутих результатів.

Така послідовність розробки кадрової політики підприємства є чіткою, зрозумілою, однак у ній не простежується зв'язок з існуючими типами кадрової політики.

Вказаний вище недолік враховано у праці В.А. Бортник [5, с. 9], в якій запропоновано алгоритм розробки кадрової політики підприємства, що передбачає виконання дій (збалансування, прогнозування та коригування потреби в кадрах, зменшення плинності, розвиток персоналу, покращення морально-психологічного клімату та результативності праці тощо), з метою поступового переходу від пасивної (через реактивну та превентивну) до активної кадрової політики, а також врахування фінансово-господарського та економіко-соціального стану підприємства, концепції його розвитку та кадрового потенціалу.

В такому процесі розробки кадрової політики підприємства чітко не визначено послідовність здійснення його етапів, не наведено

інструментарій для виконання кожного з них, що викликає складнощі при його практичному застосуванні.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених дозволив з'ясувати таке: по-перше, більшість схем процесів розробки кадрової політики є досить загальними; по-друге, відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між їх етапами; по-третє, при розробці кадрової політики не враховуються або недостатньо враховуються існуючі її типи; по-четверте, немає методичного інструментарію розробки кадрової політики.

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає в удосконаленні теоретико-методичного підходу до розробки кадрової політики підприємства шляхом виділення та конкретизації основних його етапів, встановлення взаємозв'язку між ними та розробки методичного інструментарію здійснення цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. До процесу розробки кадрової політики підприємства пропонується включити такі етапи (рис. 1).

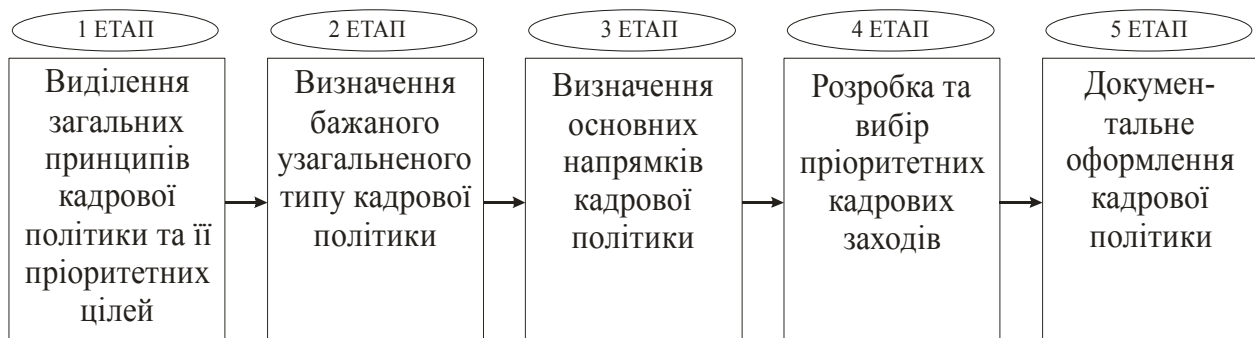


Рис. 1. Етапи розробки кадрової політики підприємства

Пропонований процес розробки кадрової політики підприємства є загальним. Тому є доцільним уточнити кожний з його етапів та подати послідовність дій у вигляді блок-схеми (рис. 2).

У першому блоці блок-схеми процесу розробки кадрової політики здійснюють збір інформації про діяльність підприємства, що містить відомості про розмір та положення підприємства на ринку, види його діяльності, стан розвитку підприємства, фінансові можливості, кількісні та якісні характеристики персоналу тощо.



Рис. 2. Блок-схема процесу розробки кадрової політики підприємства

У наступному, другому блоці, керівник та працівники служби управління персоналом у ході спільного обговорення здійснюють формулювання основних принципів кадрової політики. Для цього вони вивчають, аналізують та обирають із переліку існуючих у теорії та практичній діяльності підприємств найбільш доцільні та бажані принципи для кожного окремого випадку. Результатом реалізації цього блоку є перелік основних принципів кадрової політики підприємства. Так, наприклад, до нього можуть бути включені такі принципи:

- справедливість (здійснення системи переваг для тих, хто ефективно реалізує у процесі служби свій особистісний і творчий потенціал);

- узгодження особистих і суспільних інтересів (вимагає від керівників таких дій, при яких повною мірою дотримувалися б інтереси підприємства та максимально враховувалися інтереси працівників; як правило, така поведінка керівника знаходить розуміння в колективі і сприяє його стабілізації);

- інформативність (передбачає застосування сучасних методів інформаційної техніки для процедур збору, передачі, обробки, збереження, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень);

- перспективність (при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства);

- науковість (передбачає більш повне пізнання і використання у практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки як керівників, так і рядових робітників);

- відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією;

- комплексність (при формуванні кадрової політики слід враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом);

- оперативність (своєчасне прийняття рішень щодо аналізу й удосконалення системи управління персоналом, оперативного усунення відхилень) і т. і.

Третім блоком пропонованої блок-схеми процесу розробки кадрової політики є визначення суперечливості загальних принципів

відносно один одного. У випадку, коли обрані принципи суперечать один одному, слід повернутись до другого блоку та обрати інший набір принципів; у випадку, коли вони не є суперечливими, — перейти до наступного — четвертого блоку.

Четвертий блок призначений для визначення стадії життєвого циклу (СЖЦ), яку проходить певне підприємство у поточний момент часу. Для цього застосовують різні методи — Polli-Cook; метод найменших квадратів; метод на основі дисперсійного аналізу; метод побудови функції витрат; аналізу динаміки виручки, розрахунку фінансових показників; ряд інших методів, кожен з яких має певні переваги та недоліки.

Найбільш вільним від більшості недоліків та адаптованим до роботи АТП є методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу окремого виду бізнесу, запропонований В.Г. Шинкаренком та В.О. Федоровою [7, с. 47–51]. Його сутність полягає у послідовному виділенні однорідних груп, в яких обсяг перевезень вантажів (пасажирів) визначається відповідно до нормального закону розподілу. Розроблений методичний підхід передбачає: 1) збір даних про обсяги перевезень, виконані на замовлення окремого клієнта АТП в розрізі кварталів чи місяців, що утворюють ряд динаміки, який характеризує зміну обсягів перевезень у часі; 2) формування вибірки із перших двох значень ознаки ряду та розрахунок середньої величини, середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації. Якщо величина коефіцієнта варіації не перевищує значення 0,333, то кількість значень досліджуваного показника у вибірці збільшується на одиницю шляхом включення до неї наступного значення ряду динаміки. Можливі три варіанти подальших дій. За значення коефіцієнта варіації, рівного 0,333, утворення групи вважається закінченим — СЖЦ завершеною. Якщо величина коефіцієнта варіації перевищує значення 0,333, то значення ознаки, включеної до групи останньою, виключається з неї і береться як перше значення наступної групи, тобто стадія життєвого циклу є завершеною і здійснено перехід до наступної СЖЦ. Коли коефіцієнт варіації є меншим за значення 0,333, утворення групи вважається незакінченим, стадія життєвого циклу — незавершеною.

У п'ятому блоці блок-схеми процесу розробки кадрової політики підприємства на підставі загальних цілей підприємства керівник та служба управління персоналом у ході спільного обговорення концепції кадрової політики розробляють пріоритетні цілі кадрової політики для свого підприємства. Наприклад, якщо ціллю підприємства, що проходить СЖЦ зрілості, є закріплення свого положення на ринку, цілями кадрової політики можна вважати такі: своєчасне забезпечення персоналом необхідної якості; раціональне використання кадрового потенціалу; зміцнення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і т. і.

Шостим блоком є встановлення доцільного типу кадрової політики за певними ознаками. Відповідно до визначених пріоритетних цілей кадрової політики (блок 5), враховуючи наявність необхідних ресурсів на підприємстві, шляхом обговорення обирають доцільний тип кадрової політики за двома ознаками. Такими ознаками є: 1) рівень усвідомленості тих правил і норм роботи з персоналом (блок 6.1), відповідно до якого кадрову політику поділяють на активну, превентивну, реактивну та пасивну; 2) ступінь відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища (ЗС) (блок 6.2), за яким виділяють кадрову політику відкритого та закритого типів.

Під доцільним типом кадрової політики слід розуміти такий тип кадрової політики, до якого буде прагнути підприємство. Проте це не означає, що може бути обраний будь-який її тип, оскільки він обов'язково повинен бути узгодженим із цілями кадрової політики та наявними ресурсами підприємства. Так, наприклад, якщо цілями кадрової політики виступають лише поверхові цілі (забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості) і підприємство не планує розробляти програми мотивації та розвитку, не варто як доцільний тип обирати активну кадрову політику, оскільки це не відповідатиме загальній концепції кадрової політики підприємства. Якщо підприємство націлене на кар'єрний ріст своїх працівників, їхню ефективну адаптацію та більшу згуртованість колективу, доцільніше буде обрати закриту кадрову політику.

Для визначення доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом (блок 6.1) пропонується побудувати матрицю, в якій передбачається зіставлення

пріоритетних цілей кадрової політики та ресурсів, необхідних для реалізації кожної з них (рис. 3).

Пріоритетні цілі кадрової політики	Ц4	ПРЕВЕНТИВНА кадрова політика		АКТИВНА кадрова політика		
	Ц3					
	Ц2	ПАСИВНА кадрова політика		РЕАКТИВНА кадрова політика		
	Ц1					
		1	2	3	4	5
Загальна оцінка наявності необхідних ресурсів						

Рис. 3. Матриця визначення доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом

Цілі в матриці визначення доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом розставляються за критерієм важливості, тобто ціль Ц₁ – найменш важлива, Ц₄ – найбільш важлива ціль кадрової політики підприємства.

Для визначення загальної оцінки наявності необхідних ресурсів потрібно:

1. Оцінити забезпеченість підприємства необхідними ресурсами підприємства за кожним їх видом (наприклад, до основних ресурсів АТП відносять: матеріальні (вузли, агрегати, запчастини та ін.), технічні (обладнання, рухомий склад), трудові (кваліфікація, відповідальність, компетентність персоналу), інформаційні, технологічні та фінансові);

2. Визначити ресурси, необхідні для досягнення кожної цілі кадрової політики підприємства та їх вагомість;

3. Розрахувати загальну оцінку забезпеченості підприємства необхідними ресурсами за кожною ціллю:

$$O_{\text{заг}} = \sum(\beta_i \cdot O_i), \quad (1)$$

де β_i – ваговий коефіцієнт за i -м видом ресурсу;

O_i – оцінка забезпеченості підприємства за i -м видом ресурсу.

Для оцінки забезпеченості підприємства необхідними ресурсами пропонується скористатися такими критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінки забезпеченості підприємства необхідними ресурсами

Оцінка, балів	Критерії оцінки за видами ресурсів					
	матеріальні	трудові	технологічні	технічні	фінансові	інформаційні
1	недостатня забезпеченість (0–20 %)	відсутність трудових ресурсів або наявність 1–20 % їх кількості	недостатня забезпеченість (0–20 %)	недостатня забезпеченість (0–20 %)	недостатня забезпеченість (01–20 %)	відсутність інформаційних ресурсів або наявність 1–20 % їх обсягу
2	часткова забезпеченість (21–40 %)	наявність трудових ресурсів необхідної якості у кількості до 50 %	часткова забезпеченість (21–40 %)	часткова забезпеченість (21–40 %)	часткова забезпеченість (21–40 %)	неповна і невчасна забезпеченість інформацією
3	достатня забезпеченість (41–60 %)	наявність трудових ресурсів необхідної кількості недостатньої якості	достатня забезпеченість (41–60 %)	достатня забезпеченість (41–60 %)	достатня забезпеченість (41–60 %)	вчасне, не завжди повне забезпечення інформацією
4	неповна забезпеченість (61–80 %)	наявність трудових ресурсів необхідної якості в недостатній кількості	неповна забезпеченість (61–80 %)	неповна забезпеченість (61–80 %)	неповна забезпеченість (61–80 %)	повне, не завжди вчасне забезпечення інформацією
5	повна забезпеченість (81–100 %)	наявність трудових ресурсів необхідної кількості та якості	повна забезпеченість (81–100 %)	повна забезпеченість (81–100 %)	повна забезпеченість (81–100 %)	вчасне і повне забезпечення необхідною інформацією

Так, наприклад, для реалізації цілі кадрової політики щодо своєчасного забезпечення підприємства персоналом необхідної якості необхідними є матеріальні, інформаційні, фінансові та трудові ресурси. Після оцінки забезпеченості ними підприємства за критеріями та присвоєння кожному виду ресурсів вагового коефіцієнта слід розрахувати загальну оцінку (табл. 2).

Таким чином, для досягнення зазначеної цілі із загальною оцінкою 3,92 відн. од. доцільним є вибір реактивної кадрової політики.

Таблиця 2

**Загальна оцінка забезпеченості необхідними ресурсами за ціллю
«Своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості»**

Види необхідних ресурсів	Оцінка (O_i)	Ваговий коефіцієнт (β_i)	Загальна оцінка ($O_{\text{заг}}$)
Матеріальні	4	0,23	3,92
Трудові	5	0,17	
Фінансові	4	0,35	
Інформаційні	3	0,25	

Остаточний вибір доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил та норм роботи з персоналом слід здійснити враховуючи всі встановлені пріоритетні цілі за переважною їх більшістю.

Для вибору доцільного типу кадрової політики за другою ознакою – ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС (блок 6.2) – необхідно з'ясувати, на яку політику буде орієнтуватися підприємство: «купи кадри» чи «створи кадри».

Політика «купи кадри» (відкрита) означає, що підприємство готове взяти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Політика «створи кадри» передбачає, що підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення посад більш високого рівня відбувається тільки з числа працівників підприємства. Такого типу кадрова політика є характерною для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Окрім зазначених традиційних ознак, доцільним є включення до них третьої складової – залежно від СЖЦ підприємства, оскільки зміст і специфіка діяльності з управління персоналом значною мірою визначаються завданнями, що вирішуються підприємством на

різних стадіях його розвитку. Так, наприклад, при проходженні підприємством стадії зародження першочерговим завданням керівництва, окрім пошуку достатньої кількості ресурсів, виступає матеріально-технічне та кадрове забезпечення виробництва. Під час досягнення підприємством стадії зростання, з метою задоволення зростаючого попиту, необхідним є його переструктурування. У зв'язку з цим загострюється проблема управління підприємством; виникає необхідність залучення нових працівників, здатних сприймати його корпоративну культуру; актуальним є завдання утримання і зміцнення корпоративної культури та подолання тенденції її розмивання новими працівниками тощо.

Тому певні СЖЦ підприємства (зародження, зростання, зрілості та спаду) вимагають застосування доцільного в кожному окремому випадку типу кадрової політики (блок 6.3) [8].

Блок сьомий призначений для визначення бажаного узагальненого типу кадрової політики. Узагальнений бажаний тип кадрової політики підприємства передбачає комбінацію трьох елементів — обраних доцільних типів кадрової політики за трьома ознаками: рівнем усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом; ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС; залежно від СЖЦ підприємства [8].

Так, наприклад, у випадку, коли доцільними типами кадрової політики певного підприємства були обрані «активна-відкрита-на стадії зародження», узагальнена бажана кадрова політика може мати наступний зміст: залучення висококваліфікованого персоналу із зовнішнього ринку праці (ЗРП) та утримування — із внутрішнього ринку праці (ВРП); регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу із ЗРП та ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів впливу на них, засобів діагностики персоналу, антикризових кадрових програм. Для комбінації «реактивна-відкрита-на стадії зародження» узагальнена бажана кадрова політика може бути сформульована таким чином: моніторинг та залучення кваліфікованого персоналу із ЗРП та мотивація — із ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, певних засобів впливу на них та діагностики персоналу, довгострокових кадрових програм; регулярний моніторинг кваліфікованої робочої сили із ВРП і ЗРП.

У восьмому блоці блок-схеми слід здійснити перевірку узагальненого бажаного типу кадрової політики (комбінації) на сумісність його елементів. У випадку (дев'ятий блок), коли елементи обраної комбінації є несумісними, переходять до десятого блоку, в якому здійснюють виключення даної комбінації з розгляду та повертаються до сьомого блоку і складають нову комбінацію. Якщо обрані типи кадрової політики за різними ознаками є сумісними – переходять до наступного блоку.

Наступним – одинадцятим блоком – є визначення основних напрямків кадрової політики (*i*) за узагальненим бажаним її типом. Основні напрямки кадрової політики у більшості випадків формуються на основі функцій управління персоналом. Загальними функціями управління персоналом підприємства слід вважати такі: планування потреби в персоналі; набір і звільнення персоналу; мотивація персоналу; контроль роботи персоналу.

Так, наприклад, якщо одним з елементів узагальненого бажаного типу кадрової політики обрано реактивну, напрямок «мотивація персоналу» не входить до основних напрямків кадрової політики підприємства, оскільки це не відповідатиме концепції обраного її типу.

Всі подальші дії слід здійснювати окремо для кожного напрямку кадрової політики (блок дванадцятий).

Наступним – тринадцятим блоком – є розробка кадрових заходів за кожним *i*-м напрямком кадрової політики. Під кадровими заходами слід розуміти дії керівництва, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням організації, здійснені з урахуванням етапу розвитку підприємства. Реалізується вказаний блок за допомогою методу мозкового штурму, який є найпоширенішим методом генерації нових ідей в результаті творчої співпраці групи фахівців. Для здійснення цього завдання обрано саме цей метод, оскільки кадрова політика формується та реалізується людьми і для людей, що свідчить про суб'єктну взаємодію керівництва та працівників. Крім того, вплив, який здійснює керівництво на персонал за допомогою кадрової політики, має зворотний зв'язок, і цей зв'язок повинен нести позитивний характер. Тому керівництву слід враховувати думку співробітників при розробці кадрової політики.

Здебільшого процес проведення мозкового штурму проходить 5 послідовних стадій: визначення проблеми, генерація ідей, аналіз ідей, пошук можливостей для їх реалізації та завершення.

Наприклад, напрямок кадрової політики «розвиток персоналу» може містити такі запропоновані кадрові заходи: організація адаптації персоналу; професійна орієнтація; своєчасна оцінка персоналу; перепідготовка працівників; підвищення кваліфікації працівників; ротація; планування кар'єри тощо.

Оскільки необхідним є додатковий критичний погляд на запропоновані кадрові заходи перед включенням їх до плану дій, необхідно провести оцінку та обрати пріоритетні кадрові заходи для кожного напрямку кадрової політики (чотирнадцятий блок). Вибір пріоритетних кадрових заходів доцільно здійснити за допомогою матриці «важливість – забезпеченість ресурсами» (рис. 4).

Важливість кадрового заходу	Вкрай важливий	Область кадрових заходів, що підлягають обговоренню	Область найбільш важливих кадрових заходів
	Важливий		
	Менш важливий	Область кадрових заходів, що виключаються з переліку	Область кадрових заходів, що підлягають обговоренню
		Незабезпечені ресурсами	Забезпечені на 50 % ресурсами
		Забезпеченість ресурсами	
		Забезпечені ресурсами	

Рис. 4. Матриця вибору пріоритетних кадрових заходів
«важливість – забезпеченість ресурсами»

Кожному учаснику «мозкового штурму», який знаходився на обговоренні кадрових заходів (блок тринадцятий), необхідно самостійно оцінити важливість і забезпеченість ресурсами кожного запропонованого кадрового заходу з точки зору досягнення цілей кадрової політики. Кадрові заходи, позначені цифрами, розміщуються на полях матриці. За тими позиціями, які не збігаються у різних експертів (мають найбільші розбіжності), необхідно провести подальше обговорення.

Пріоритетними кадровими заходами за i -м напрямком кадрової політики є ті, що потрапили до області найбільш важливих кадрових заходів.

Наступний – п'ятнадцятий блок – призначений для циклічної послідовності дій. Він передбачає перебирання усіх напрямків кадрової політики ($i < n$), тобто якщо $i < n$, то здійснюють розробку кадрових заходів, їх оцінку та вибір для наступного напрямку кадрової політики (блок шістнадцятий), якщо ні – переходять до сімнадцятого блоку.

Метою сімнадцятого блоку пропонуваної блок-схеми процесу розробки кадрової політики підприємства є узгодження кадрових заходів за усіма напрямками кадрової політики.

У заключному вісімнадцятому блоці проводиться документальне оформлення кадрової політики підприємства.

Висновки. Таким чином, удосконалено теоретико-методичний підхід до розробки кадрової політики підприємства: виділено основні його етапи, конкретизовано та подано у вигляді блок-схеми дії з його впровадження. Розроблено методичний інструментарій для його реалізації. Основною відмінністю є системне врахування обраних типів кадрової політики за різними ознаками при формулюванні змісту узагальненої бажаної кадрової політики підприємства.

Література

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для ВУЗов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИПИ, 2009. – 560 с.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом: підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570 с. – (Высшее образование)
5. Бортник В.А. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»/ В.А. Бортник; ННЦ «Ін-т аграрної економіки» Української ААН. – К., 2010. – 20 с.
6. Мельничук Д.П. Кадрова політика машинобудівного підприємства: теорія реформування та практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд.

екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Д.П. Мельничук; НАН України. Ін-т демографії та соц. дослідж. – К., 2004. – 20 с.

7. Шинкаренко В.Г. Системная доработка стратегии предприятия: монография / В.Г. Шинкаренко, В.А. Федорова. – Х.: ХНАДУ, 2010. – 160 с.

8. Криворучко О.М. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2015. – Вип. 25. – С. 88–98.

9. Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП / Т.О. Водолажська // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей. – 2013. – Вип. 42. – С. 364–369.

10. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» / Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 24. – С. 55–64.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 6.10.2015 р.

УДК 658:656.13.033

АНАНКО І.М., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПРОЦЕС ПРОЕКТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Анотація. Бурхливий розвиток соціально-економічної сфери, ускладнення інформаційних зв'язків, інтенсивна поява нових технологій та технічних досягнень активізували пошук та впровадження сучасними підприємствами нових, більш гнучких підходів до організації бізнесу. Одним із таких підходів є розробка та впровадження логістичних систем для оптимізації управління поточковими процесами на підприємствах.

У статті визначено сутність поняття «проектування логістичної системи», удосконалено методичні основи розробки логістичних систем, керуючись основними принципами теорій діагностики та вирішення логістичних проблем. Практична цінність запропонованого процесу полягає у забезпеченні ефективного координування діяльності підприємства шляхом проектування та впровадження логістичних систем, що сприятимуть своєчасному здійсненню необхідних управлінських процедур, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів та скорочення витрат.

Ключові слова: логістика, логістична система, проектування, діагностика логістичних проблем.