

УДК 65.012.34:517.977.5

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Криворучко О.М., д.е.н., професор
Ковальова О.П. (ХНАДУ)*

В статті розглянуто теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. Обґрунтовано, що кадрове забезпечення корпоративного менеджменту є комплексом дій, спрямованих на пошук, оцінювання та залучення необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою формування інтелектуального, професійного та особистісного потенціалу для досягнення цільових орієнтирів підприємства у довгостроковій перспективі. Система кадрового забезпечення розглядається з врахуванням дії факторів впливу, а саме соціально-економічних, політичних, демографічних та інших. Розроблено процес кадрового забезпечення, що складається із трьох взаємопов'язаних блоків: контролю, аналізу та удосконалення.

Ключові слова: *кадрове забезпечення, корпоративний менеджмент, кадровий потенціал, кадровий ресурс, пошук персоналу, залучення персоналу, оцінювання персоналу.*

THEORETICAL PROVISIONS OF STAFFING OF CORPORATE MANAGEMENT

*Kryvoruchko O., doct. econ. sc., Professor
Kovalova O., PhD student, (HNADU)*

The article examines the theoretical provisions staffing of corporate management staffing. The analysis of the opinions of scholar regarding the essence of the definition of "staffing" was carried out, which allowed us to present our own view on the essence of the specified category and prove the versatility, importance and at the same time the complexity of the manifestation of the human factor at the current stage of the development of domestic enterprises. It is substantiated that the staffing of corporate management is a set of actions aimed at searchingou, evaluating and attracting the necessary quantitative and qualitative composition of employees in order to form intellectual, professional and personal potential to achieve the company's target orientations in the long term. The staffing system is considered taking into account the effect of influencing factors, namely socio-economic, political, demographic and other. A staffing process has been developed, consisting of three interrelated blocks: control, analysis and improvement. When implementing personnel control, it is necessary to consider three directions that directly affect it: personnel resource (which is inseparable from a person: his intellectual resource, knowledge and skills, personal qualities and characterizes a set of various properties); implementation of management functions (characterizes the efficiency of the use of resources in the manager's activity); the level of achievement of corporate management aims in market conditions (characterizes the result of the implementation of the two previous stages).When evaluating the components of the management staffing process, it is necessary to pay attention to their essence, relationship and consistency in implementation, since the study of this issue makes it possible to improve management, eliminate redundant links, and form an effective management system. The improvement of staffing is understood as a continuous process according to the target and prospective directions of the enterprise, taking into account the procedures for attracting new competent employees, as well as the development and use of the potential of existing employees.

Key words: *staffing, corporate management, personal potential, personnel resource, personnel search, personnel attraction, personnel evaluation.*

Постановка проблеми. Ефективність діяльності будь-якої організації, її менеджменту залежить від кадрового ресурсу, успішної кадрової політики та організації її проведення. Якісне кадрове забезпечення є важливою складовою інтелектуального та професійного потенціалу сучасного суспільства. Проблема корпоративного менеджменту, управління розвитком корпоративних відносин пов'язана з людським фактором, формуванням мотивації та ефективного стимулювання усіх учасників до забезпечення досягнення поставлених цілей. Удосконалення кадрового

забезпечення корпоративного менеджменту є стратегічним завданням. Тому обґрунтування складових кадрового забезпечення, його формування набуває теоретичної та практичної значущості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній літературі, присвяченій питанням формування кадрового забезпечення підприємств в цілому та корпоративного менеджменту, зокрема, відсутні єдині підходи щодо трактування цього поняття, розкриття його змісту, складових тощо.

Поняття "кадрове забезпечення" розглядається з різних позицій: як певний

результат формування та розвитку працівники), безпосередньо як процес персоналу (сукупність певних здібностей, формування певних якостей працівників компетенцій, якими володіють відповідні та з позицій суб'єктів управління – табл.1.

Таблиця 1

Аналіз поняття "кадрове забезпечення"

Автор	Трактування
<i>Кадрове забезпечення - як результат процесів формування, розвитку персоналу</i>	
Шехлович А. М. [1]	сукупні здібності і можливості персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб здійснювати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги серед конкурентів
Кагановська Т. Є. [3, с. 215]	багатогранне, збірне та багаторівневе явище з власною структурою, цілісною системою пов'язаних між собою процесів
Дубич К. В. [4]	невід'ємна компонента ефективного та динамічного розвитку будь-якого підприємства відповідно до системи його управління
Михалевська Л.Б. [6, с. 187]	можливості і здатності працівників, які розкриваються в процесі професійної діяльності, закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок
<i>Кадрове забезпечення - як певний процес формування якісного ресурсу</i>	
Масхма М.Б. [2, с. 184]	функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом
Котельникова Ю.М [5, с. 202]	процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів
Долга Г.В. [8, с. 49]	комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників.
<i>Кадрове забезпечення як суб'єкт корпоративного управління</i>	
Грішнова О.А. [9, с. 195]	найнятими або запрошеними на безоплатній основі працівниками (серед них – члени наглядової ради, що не є акціонерами, правління, члени антикризового комітету) та одним із об'єктів управління – кадровою системою, яка складається з усього персоналу підприємства, що безпосередньо чи опосередковано задіяний у процесі виробництва
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. та ін. [10, с. 71]	представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Аналіз даних трактувань вказує на необхідність проведення подальших досліджень і уточнення цього поняття. Стосовно змісту кадрового забезпечення реалізації менеджменту, то також серед науковців немає єдності

думок. в зв'язку з різним трактуванням цього процесу. Так, наприклад, в роботі [12, с. 71] складові кадрового забезпечення визначаються, виходячи з результативного боку, наводяться основні складові кадрового забезпечення: інтелектуальна, кваліфікаційна, професійна, кадрова, технологічна, організаційна (що розглядається як синтезуючий елемент, який базується на культурі праці, ритмічності трудових зусиль та задоволеності працівників працею, визначає ефективне використання кадрового потенціалу в цілому). З позицій визначення дій щодо кадрового забезпечення достатньо детальний перелік робіт міститься в роботі [3, с.46-47]: залучення (комплектування) органів управління висококваліфікованими, кадрами; вивчення та аналіз стану роботи з відбору, розстановки, зміцнення та збереження професійних кадрів, навчання і виховання працівників, розробки заходів щодо вдосконалення цієї роботи; впровадження новітніх методів і форм роботи з кадрами; створення резерву персоналу; вирішення соціально-побутових проблем працівників, питань надання встановлених чинним законодавством пільг та допомоги та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на достатньо велику увагу проблемам кадрового забезпечення, розробки кадрової політики, використання кадрового потенціалу відсутній комплексний підхід до формування кадрового забезпечення корпоративного менеджменту, як системи, яка б інтегрувала елементи корпоративного управління, а також систему безперервного менеджменту та розвитку, як самостійний напрямок в роботі компанії, що передбачає постійні зміни і удосконалення з метою забезпечення ефективності діяльності та адекватності змінам зовнішнього середовища.

Метою статті є обґрунтування основних теоретичних положень кадрового

забезпечення менеджменту.

корпоративного

Виклад основного матеріалу дослідження. В основу визначення основних положень реалізації кадрового забезпечення корпоративного менеджменту необхідно покласти певне його розуміння. На наш погляд, найбільш повне розуміння кадрового забезпечення можливе шляхом інтегрування різних позицій та відображення певного результату через перетворення ресурсів шляхом реалізації відповідних процесів для досягнення поставлених цілей. «Входом» такого процесу являється кадровий ресурс підприємства. Механізмом перетворення виступають функції управлінської діяльності, спрямованої на реалізацію завдань щодо управління персоналом, а «виходом» – результати формування кадрового потенціалу корпоративного менеджменту (інтелектуальна, професійна та інші складові).

Подальше дослідження поняття «кадрове забезпечення корпоративного менеджменту» дало змогу встановити наступні його особливості:

По-перше, кадрове забезпечення корпоративного менеджменту має двояку природу. З одного боку, воно визначає процес пошуку необхідного персоналу, комплекс дій щодо формування кадрового потенціалу, а також ефективність таких процесів. Можна розглядати як функцію різних внутрішніх факторів: професіоналізму менеджерів персоналу та власників, ефективності комунікацій, систем прийняття управлінських рішень та ін. Реалізація цієї функції спрямована на своєчасне забезпечення підприємства необхідним кількісним та якісним складом працівників; раціональне та ефективне використання кадрового потенціалу; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків усіх учасників корпоративних відносин та ефективної роботи колективів.

З іншого боку, кадрове забезпечення проявляється на рівні особистих можливостей працівників підприємства,

що виражаються сукупністю здібностей і можливостей персоналу, які необхідні для того, щоб здійснювати дії та досягати поставлених цілей.

По-друге, визначаючи зміст поняття «кадрове забезпечення корпоративного

менеджменту» та розглядаючи його структуру, необхідно використовувати принцип багаторівневого опису об'єкту дослідження та представляти його у вигляді ієрархічної структури (рис.1).

Кадрове забезпечення корпоративного менеджменту			
Складові:			
Інтелектуальна	Професійна	Особистісна	Кваліфікаційна
Комплекс дій щодо забезпечення необхідним кількісним та якісним складом працівників			
Пошук		Оцінювання	Залучення
Суб'єкт управління		Об'єкт управління	
Кадровий ресурс - сукупні здібності і можливості персоналу підприємства			
Фактори впливу на формування та використання: соціально-економічні, демографічні, політико-правові, науково-технічні, ідейно-моральні та інші			

Рис. 1. Складові кадрового забезпечення

Система кадрового забезпечення розглядається з врахуванням дії факторів впливу, а саме соціально-економічних, політичних, демографічних та інших. Їх вплив зумовлює формування певного кадрового ресурсу як вхідного елементу (поток), який необхідно знайти на ринку праці, оцінити відповідність цілям, що стоять перед підприємством, здійснити заходи по залученню необхідного персоналу. Ці роботи здійснюються у межах певної системи з точки зору суб'єкту і об'єкту управління.

Результатом комплексу дій щодо забезпечення необхідним кількісним та якісним складом працівників є певні складові. Професійна складова кадрового забезпечення пов'язана зі змінами в змісті праці, що зумовлює появу нових професій, впровадження інноваційних технологій, цифровізації, ускладнення трудових процесів. Кваліфікаційна складова характеризується якісними змінами (зростання знань, умінь, компетенцій). Особистісна пов'язана зі змінами мотиваційного характеру - проявом фізичних і духовних здібностей працівників.

По-третє, кадрове забезпечення корпоративного менеджменту необхідно

оцінювати, його фактичний рівень доцільно враховувати при діагностиці поточного стану підприємства, визначення перспектив розвитку тощо.

По-четверте, кадрове забезпечення корпоративного менеджменту – динамічна характеристика. Її зміни у часі обумовлені як процесами, що протікають у внутрішньому середовищі, так і змінами у використанні внутрішніх факторів управління. Вона пов'язується з формуванням і переводом потенціалу управління і всього підприємства у новий стан, який супроводжується зростанням його ринкових можливостей.

Отже, кадрове забезпечення корпоративного менеджменту є комплексом дій, спрямованих на пошук, оцінювання та залучення необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою формування інтелектуального, професійного та особистісного потенціалу для досягнення цільових орієнтирів підприємства у довгостроковій перспективі.

Процес кадрового забезпечення корпоративного менеджменту представляє собою структуровану кінцеву множину, спроектовану для досягнення підприємством поставлених цілей – рис. 2.

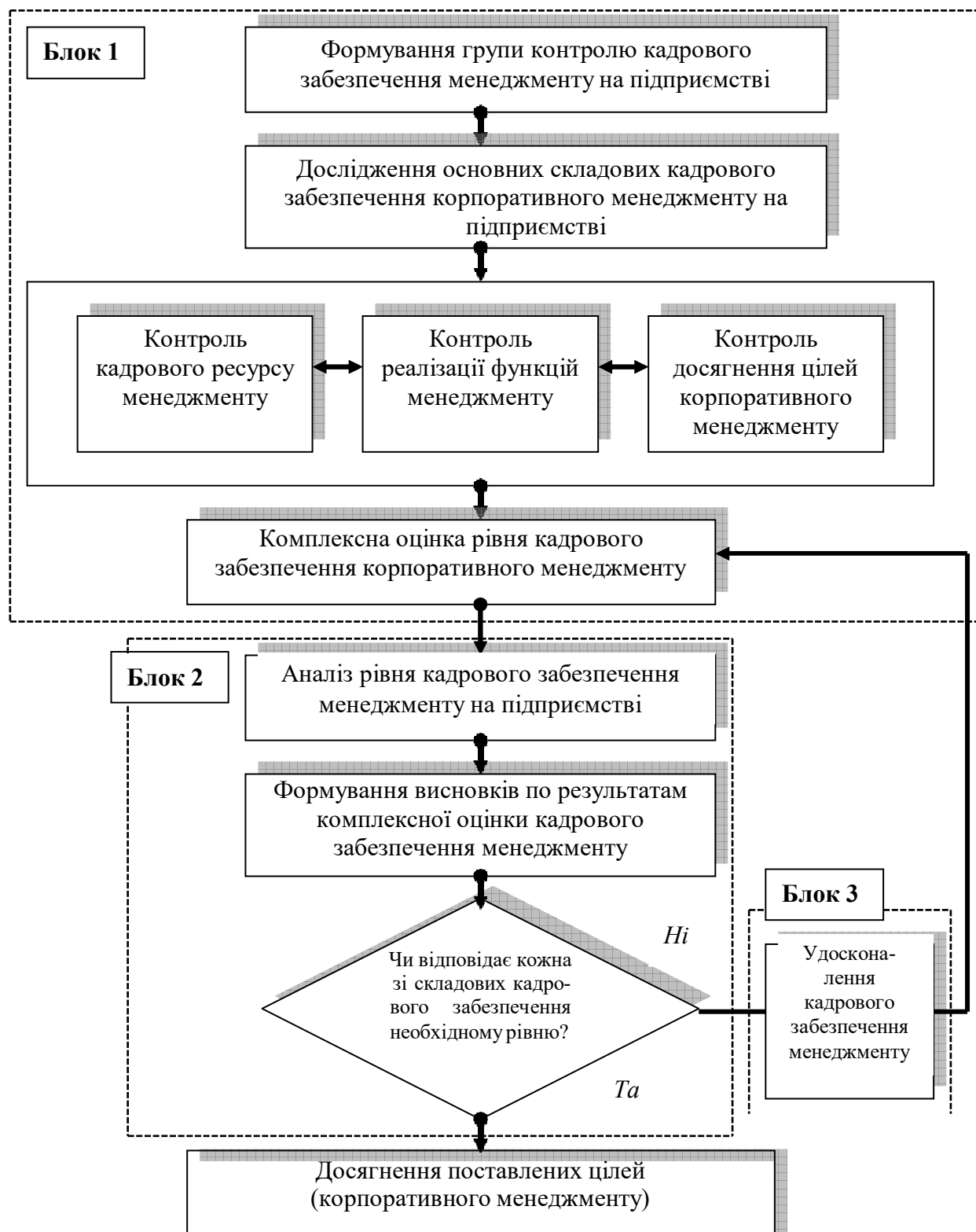


Рис. 2. Схема процесу кадрового забезпечення

Процес складається із трьох взаємопов'язаних блоків: контролю, аналізу та удосконалення.

Контроль – це діяльність яка включає проведення замірів, експертизи або оцінки параметрів об'єкту та порівняння одержаних величин з встановленими нормативами по цим параметрам. Отже, при реалізації контролю кадрового забезпечення необхідно розглядати три напрямки, які безпосередньо впливають на нього: кадровий ресурс (характеризує сукупність його властивостей); реалізацію функцій менеджменту (характеризує ефективність використання ресурсів у діяльності менеджера); рівень досягнення цілей корпоративного менеджменту в ринкових умовах (характеризує результат здійснення двох передніх етапів).

Кадровий ресурс як "вхідний елемент" кадрового забезпечення характеризується критеріями повноти та якості персоналу, працівників управління. Одним з основних показників, що використовується для якісної оцінки забезпеченості підприємства кадрами, є питома вага працівників апарату управління в загальній структурі персоналу підприємства. За кількісною оцінкою кадрового забезпечення оцінюється питома вагою працівників відповідної категорії, по відношенню до певного обсягу виробничих та управлінських робіт (питомі трудовитрати) або зворотним показником інформаційної продуктивності. Відповідність складу певного профілю управлінського персоналу його цільовому призначенню оцінюється показником структури управлінського персоналу.

Якісний склад працівників характеризує рівень освіти кваліфікації та професійної підготовки управлінського персоналу. Необхідність даного показника обумовлена тим, що якість управління в основному залежить від якості праці управлінців, їх освіти, з урахуванням профілю діяльності, стажу роботи та

індивідуальних здібностей.

Установчо-мотиваційний рівень характеризує працівників з моральних, соціально-психологічних позицій, відображає цільові установки та мотиви діяльності, ступінь зацікавленості в роботі, творчий підхід, свідомий потяг до одержання результатів роботи. Показник акумулює особистісні риси працівників, вміння роботи з колективом та спроможності до праці.

При оцінці складових процесу кадрового забезпечення менеджменту необхідно звертати увагу на їх сутність, взаємозв'язок та послідовність у реалізації, оскільки дослідження цього питання дає змогу вдосконалювати управління, усувати зайві ланки, формувати ефективну систему менеджменту. При цьому, в першу чергу, слід звернути увагу на пошук, оцінювання та залучення персоналу. Напрямами оцінки таких складових будуть виступати: збір та аналіз інформації про ситуацію на ринках праці; розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності; умови для навчання та професійного розвитку персоналу; рівень потреб працівників; задоволеність працівників результатами своєї діяльності; встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації.

Висновки. Таким чином, в даній роботі узагальнено теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту, а саме уточнено поняття з позицій системного підходу, що враховує процес формування інтелектуальної, професійної, кваліфікаційної та особистісної складових кадрового забезпечення, спрямовані на виконання складних управлінських завдань з планування та підбору персоналу, оцінки, мотивації, навчання та підвищення кваліфікації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шехлович А.М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення

інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій. 2014. 125 с. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf.

2. Масхма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Київ, 2002. 441 с.

3. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2008. № 1. С. 215-220. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-1/08ktetio.pdf>.

4. Дубич К. В. Сучасний стан, проблеми та шляхи удосконалення кадрового забезпечення надання соціальних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 12, 2014. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=792>.

5. Котельникова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 19, 2018. С.201-208.

6. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186–195.

7. Вольська О. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020. №2, С.186-193. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65>

8. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 3 (08). 2018. -С. 48-53. URL:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf

9. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. №1. 2014. С. 193-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_28

10. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

11. Шульгіна Л.М., Гілева Т.Організація кадрового забезпечення розвитку підприємства. Матеріали VIII всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», 2017. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101193>

12. Мішина С. В., Мішин О. Ю.Формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_20/20/59.pdf.

REFERENCES

1. Shekhlovych A.M. (2014) Doslidzhennia ta udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva v umovakh vprovadzhennia IT-tekhnologii [Research and improvement of human resources for innovative activity of the enterprise in the conditions of implementation of IT technologies]. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf.

2. Maskhma M.B. (2002) Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations]: navch. posibnyk, Kyiv. (in Ukrainian)

3. Kahanovska T. Ye. (2008) Sutnist ta zavdannia kadrovoho zabezpechennia yak zasobu sprianni funktsionuvanniu derzhavy ta ii orhaniv [The essence and task of personnel support as a means of facilitating the functioning of the state and its bodies]. *Forum prava* [Forum of law], 1, 215-220. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-1/08ktetio.pdf>.

4. Dubych K. V. (2014) Suchasnyi stan, problemy ta shliakhy udoskonalennia

kadrovoho zabezpechennia nadannia sotsialnykh posluh v Ukraini [The current state, problems and ways to improve human resources for the provision of social services in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public administration: improvement and development], 12, URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=792>.

5. Kotelnikova Yu.M. (2018) Kadrove zabezpechennia rozvytku pidpriemstva [Personnel support for the development of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economics and enterprise management], 19, 201-208.

6. Mykhalevska L.B. (2015) Sutnist fenomenu «kadrovyi potentsial orhaniv derzhavnoi vlady [The essence of the phenomenon "personnel potential of state authorities]. *Menedzher* [Manager], 1, 186–195.

7. Volska O. (2020) Kadrove zabezpechennia orhaniv vlady: problemy ta shliakhy vyrishennia [Staffing of authorities: problems and solutions]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriya: Ekonomika* [Taurian Scientific Herald. Series: Economy], 2, 186-193. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65>

8. Dolha H.V. (2018) Kadrove zabezpechennia yakosti systemy upravlinnia pidpriemstvom [Personnel quality assurance of the enterprise management system]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk* [Priazov Economic Herald], 3 (08), 48-53. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf

9. Hrishnova O.A., Zhorova Ye.R. (2014) Kadrove zabezpechennia efektyvnoi systemy antykryzovoho korporativnoho upravlinnia [Staffing of an effective anti-crisis corporate management system]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Problemy ekonomiky* [Economics and enterprise management. Problems of the economy], 1, 193-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_28

10. Upravlinnia personalom [HR] (2018): pidruchnyk / O. M. Shubalyi, N. T. Rud, A. I. Hordiichuk, I. V. Shubala, M. I. Dzhiamulych, O. V. Potomkina, O. V. Sereda; za zah. red. O. M. Shubaloho. Luts: IVV Lutskoho NTU. (in Ukrainian)

11. Shulhina L.M., Hiliieva T. (2017) Orhanizatsiia kadrovoho zabezpechennia rozvytku pidpriemstva [Organization of personnel support for the development of the enterprise]. *Materialy VIII vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom»*. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/issue/view/5958>

12. Mishyna S.V., Mishyn O.Yu. (2020) Formuvannia kadrovoho zabezpechennia mizhnarodnoi kontraktnoi diialnosti [Formation of personnel support for international contract activities]. *Elektronne naukovе fakhove vydannia "Efektyvna ekonomika"* [Electronic scientific publication "Efficient Economy"], 9, URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/59.pdf.