

УДК 334.726

Сардак С.Э.*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры экономики и управления национальным хозяйством
Днепропетровского национального университета имени Олеся Гончара***СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВО РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГЛОБАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ
В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ УКРАИНЫ**

В статье разработана конфигурация устойчиво развивающейся системы формирования кадрового потенциала глобальных корпораций в национальной экономике Украины. Идентифицированы тенденции управления человеческими ресурсами. Определены формы внешнего обеспечения глобальных корпораций подготовленными трудовыми ресурсами и внутриорганизационного развития персонала на внутрфирменном рынке труда.

Ключевые слова: система, концепция, развитие, кадровый потенциал, глобальная корпорация, персонал, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, управление развитием персонала.

**Сардак С.Е. СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ, ЩО
СТІЙКО РОЗВИВАЄТЬСЯ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

У статті розроблена конфігурація системи формування кадрового потенціалу глобальних корпорацій, яка стійко розвивається у національній економіці України. Ідентифіковано тенденції управління людськими ресурсами. Визначено форми зовнішнього забезпечення глобальних корпорацій підготовленими трудовими ресурсами та внутрішнього організаційного розвитку персоналу на внутрішньофірмовому ринку праці.

Ключові слова: система, концепція, розвиток, кадровий потенціал, глобальна корпорація, персонал, людські ресурси, трудові ресурси, управління розвитком персоналу.

**Sardak S.E. CREATION OF THE STEADILY DEVELOPING SYSTEM OF FORMATION OF THE STAFF POTENTIAL OF THE
GLOBAL CORPORATIONS IN THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE**

In this article, the configuration of sustainably developing system of personnel potential formation of global corporations in the national economy of Ukraine is developed. The trends of human resource management are identified. The forms of global corporations external provision by trained labor resources and staff development inside organization on internal labor market are defined.

Keywords: system, conception, development, staff potential, global corporation, staff, human resources, labor potential, staff management development.

Постановка проблеми. В історически сформованих умовах сучасного функціонування світової економіки, актуальною проблемою для всіх суб'єктів господарювання є розробка механізму забезпечення їх конкурентоспособності та стратегічної стійкості розвитку. Особливо актуальним є цей питання в епоху «економіки знань» для глобальних корпорацій, так як його рішення вимагає використання складних та адаптивних систем, комплексно охоплюючих багаточисленні ресурсні та процесні складові, залежні, але в той же час, суттєво впливаючі на розвиток національних економік [1-3].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Авторське дослідження даної проблематики здійснювалося, що її головною складовою є людські ресурси, а основним процесом – управління розвитком людських ресурсів [4]. Відповідно, способом забезпечення конкурентоспособності та стратегічної стійкості розвитку глобальної корпорації є проектування та впровадження стійко розвиваючої системи формування кадрового потенціалу.

Науково-методичні та прикладні аспекти формування кадрового потенціалу організацій досліджено в роботах І. Р. Бузько [5], Л. В. Вербовської [6], Н. Л. Гавкалової [7], Е. А. Дергачёвой [8], Р. Р. Зелінського [9], О. А. Немашкало [5], В. І. Охоти [10]. Однак в даний час, нами констатується відсутність методології системного проектування кадрового потенціалу глобальних корпорацій в сучасних умовах розвитку національної економіки України. Існуючі в теорії та практиці численні розробки в

даній сфері не мають комплексного характеру, не дають можливості їх швидкої адаптації, ефективного застосування та не забезпечують взаємодію з сучасними вимогами інтересів нинішніх власників, менеджерів, найманих персоналу та майбутніх людських ресурсів [4].

Постановка задачі. Головною задачею статті є розробка конфігурації стійко розвиваючої системи формування кадрового потенціалу глобальних корпорацій в національній економіці України. Цілі статті: ідентифікація тенденцій управління кадрами; визначення форм зовнішнього забезпечення компанії підготовленими трудовими ресурсами та внутрішнього розвитку персоналу на внутрфирменному ринку праці; розробка концептуальних основ управління розвитком персоналу. При написанні статті використано системний підхід, методи аналізу, синтезу, узагальнення, абстрагування, мисленого експерименту, матричного представлення та обґрунтування.

Изложение основного материала исследования. При створенні стійко розвиваючої системи формування кадрового потенціалу глобальних корпорацій (транснаціональних, мультинаціональних корпорацій, міжнародних стратегічних альянсів, транснаціональних мереж, метакорпорацій та т.д.) в середині другого десятиліття ХХІ в. необхідно врахувати глобальні загрози, проблеми, виклики та тенденції розвитку суспільства, які, в свою чергу, формують нові вимоги до людських ресурсів в даний час та в майбутньому [4, с. 150-175]. Даний імператив відзначається експертами, визначившими глобальні мегатренди (в сферах: демографії, рас-

ширення возможностей для личности, высокоэффективных технологий, экономической взаимосвязи, государственного долга, изменения баланса сил в экономике, изменения климата, дефицита ресурсов, урбанизации [11]) и актуальные вопросы в области управления персоналом (лидерство будущего и развенчание мифа супергероя, изменение руководством правил HR-игры, преимущества разнообразия кадров, создание гибкого рабочего места, открытая организация управления персоналом, развитие кадрового потенциала, трансформация HR-функции для решения новых бизнес-задач, использование бренда на рабочем месте, старение рабочей силы, управление производительностью труда, использование аналитики [12]). Все это подтверждает необходимость постоянной индивидуальной трансформации всех проектируемых системных конструкций в сфере стратегии и тактики формирования кадрового потенциала глобальных корпораций.

Поэтому для обеспечения конкурентоспособности и стратегической устойчивости развития глобальной корпорации необходимо создать устойчиво развивающуюся систему формирования кадрового потенциала, учитывающую формы внешнего обеспечения компании подготовленными трудовыми ресурсами и внутриорганизационного развития персонала на внутрифирменном рынке труда.

Внешнее обеспечение подготовленными трудовыми ресурсами должно предусматривать не менее трех форм.

Первая – это взаимодействие с институциональными субъектами сферы образования и переподготовки трудовых ресурсов (дошкольные учреждения, среднеобразовательные и специализированные школы, лицеи, профессионально-технические училища, курсовые комбинаты, центры занятости, колледжи, техникумы, институты, академии, университеты); заключение договоров о сотрудничестве, обмен опытом с преподавательским составом, обучение учащимся сотрудниками компании, соучастие в курсовых и дипломных работах студентов, привлечение студентов на прохождение практики, создание научных кружков и проведение консультаций, проведение экскурсий в компанию, совместных форумов, семинаров, круглых столов, организация конкурсов и олимпиад, профагитация на днях открытых дверей и ярмарках вакансий, профдиагностика учащихся, профотбор и трудоустройство выпускников.

Вторая – сотрудничество с субъектами научной деятельности (национальные академии, высшие учебные заведения, научно-исследовательские институты, инновационно-активные предприятия, инновационные центры, лаборатории, научные общества, творческие коллективы, ведущие ученые): заключение договоров о сотрудничестве, реализация совместных проектов, ознакомление с результатами исследований и пионерскими разработками, генерация и тестирование новых идей и проектов, проведение совместных научных исследований в сфере решения актуальных производственных проблем компании, проведение совместных конференций, совместные публикации (статьи, монографии, учебники), предоставление грантов, повышение квалификации сотрудников компании (базовое образование, последипломное образование, аспирантура, докторантура, соискательство), повышение квалификации внешних трудовых ресурсов и трудоустройство в компанию.

Третья – формирование связей с глобальными субъектами (международные организации, ассоциативные структуры, общества, клубы, партии, сред-

ства массовой информации, религиозные конфессии): идентификация глобальных вызовов, угроз, тенденций и проблем развития общества, заключение договоров о сотрудничестве и членство, доступ к информации, реализация совместных проектов, продвижение компании, торговых марок, продукции и сотрудников, поиск потенциальных сотрудников, поиск новых проектов.

Внутриорганизационное развитие персонала предполагает:

- применение глобального маркетинга человеческих ресурсов (определение потребности, требований к кандидатам, создание информационных баз данных, профориентацию, профдиагностику, поиск, набор, отбор);

- оптимизацию внутрифирменного рынка труда на основе: профадаптации, регламентации должностных полномочий, использования профессиограмм и карьерограмм, оптимизации кадрового движения и формирования кадрового резерва, профобучения, повышения квалификации, оценки и аттестации, выведения из трудового процесса;

- повышение продуктивности труда путем: корректировки системы оплаты труда и мотивации, саморазвития персонала, активизации рационализаторской, научной и педагогической деятельности, задействования инсорсинга и краудсорсинга.

С целью создания устойчиво развивающейся системы формирования кадрового потенциала глобальных корпораций функционирующих в Украине, нами предлагается сбалансировать человеческий потенциал и результаты труда каждого сотрудника в стратегическом периоде, в соответствии с требованиями руководства и реалиями бизнес среды. В основе данной системы лежит выделение и разграничение:

- зон ответственности: внешней среды (органы государственной власти, институциональные субъекты, рынки, органы местного самоуправления и т.д.), корпорации (конкретной компании), трудовых ресурсов (конкретного сотрудника компании);

- минимальных критериев к управлению развитием персонала в должности (качество выполняемой работы, квалификационные требования, критерии оценивания качества труда и субъекты оценивания, режим работы, формы профессионального развития работника за средства компании, оплата труда, стаж работы по специальности, знание языков, результаты в сфере профессиональной деятельности, формы саморазвития, творческое участие в развитии компании);

- уровней развития сотрудника в должности (один идентификационный уровень, как форма временного сотрудничества и девять уровней для персонала компаний).

Рекомендованная схема концептуальных требований к управлению развитием персонала глобальных корпораций, адаптированная к современным условиям украинского рынка труда, представлена в таблице 1.

Предлагаемую систему рекомендуется взять за основу при проектировании всех внутрикорпоративных процедур в сфере управления персоналом (прогнозирование, планирование, рекрутинг, профессиональной адаптации, внутриорганизационного движения, администрирования, мотивирования, оценивания, развития и выведения из трудового процесса). Её применение глобальными корпорациями позволит справиться с высокой скоростью изменений во внешней среде, обеспечить стратегическую устой-

Таблиця 1

Концептуальні вимоги до управління персоналом в компанії

| № | Зона відповідальності | Мінімальні критерії | Уровні розвитку співробітника в компанії | | | | | | | | | |
|----|---------------------------|--|--|--|--|--|--|--|---|---|--|--|
| | | | Ідентифікаційний | 1 рівень | 2 рівень | 3 рівень | 4 рівень | 5 рівень | 6 рівень | 7 рівень | 8 рівень | 9 рівень |
| 1. | Внешня среда Компанія | Качество выполняемой работы | 0 уровень | 1 уровень | 2 уровень | 3 уровень | 4 уровень | 5 уровень | 6 уровень | 7 уровень | 8 уровень | 9 уровень |
| 2. | Внешняя среда Компания | Квалификационные требования | Нет требований | Нет требований | Бакалавр | Бакалавр Прожождение не менее 1 тренинга по специальности | Бакалавр Прожождение тренингов по специальности | Магистр (специалист) Прожождение личных тренингов | Магистр (специалист) Целевые тренинги Стажировки | Магистр (специалист) по специальности Целевые тренинги Стажировки | Магистр (специалист) по специальности Целевые тренинги Стажировки | Получение образования в ВУЗе во время работы в компании или присуждение ученой степени |
| 3. | Компания | Критерии оценки качества труда (субъекты оценивания) | Выполнение договорных обязательств (руководители проектов и/или структурных подразделений, топ-менеджеры и собственники) | Выполнение не посредственных должностных обязанностей (руководитель проекта и/или подразделений) | Личный вклад в результаты функционирования проекта и/или структурного подразделения (руководитель проекта и/или подразделения) | Личный вклад в результаты функционирования проекта и/или структурного подразделения (руководитель проекта и/или подразделения) | Личный вклад в результаты функционирования проекта и/или структурного подразделения (руководитель проекта и/или подразделения) | Личный вклад в результаты функционирования проекта и/или структурного подразделения (руководитель проекта и/или подразделения) | Результаты функционирования проектов и/или структурных подразделений (руководитель проекта и/или подразделения) | Результаты функционирования проектов и/или структурных подразделений (руководитель проекта и/или подразделения) | Результаты функционирования компании (собственники топ-менеджеры) | Оценка вклада в стратегическое развитие компании (собственники топ-менеджеры) |
| 4. | Компания | Режим работы | Договорной | Стандартный | Стандартный | Стандартный | Стандартный | Стандартный | Стандартный | Стандартный | Гибкий график | Индивидуальный график |
| 5. | Компания | Обязательные формы профессионального развития работника за средства компании | В рамках текущих договорных обязательств | База знаний, общение с наставником | База знаний, общение с наставником | База знаний, общение с коллегами, тренинги | База знаний, общение с коллегами, тренинги, участие во внутренних и внешних конференциях | База знаний, тренинги, участие во внутренних и внешних конференциях, курсы, стажировки | База знаний, тренинги, участие во внутренних и внешних конференциях, курсы, стажировки | База знаний, тренинги, участие во внутренних и внешних конференциях, курсы, стажировки | База знаний, тренинги, участие во внутренних и внешних конференциях, курсы, стажировки | Индивидуальные программы развития |
| 6. | Компания | Оплата труда* | Договорная | Ставка К=0,5 | Ставка К=0,65 | Ставка К=0,75 | Ставка К=0,85 | Средняя по рыночному квартальному труду (в городе работы) | Ставка К=1,15 | Ставка К=1,25 | Ставка К=1,35 | Ставка К=1,5 |
| 7. | Компания | Стаж работы по специальности (в компании или вне ее) | Нет требований | Нет требований | 6 месяцев | 1 год | 2 года | 3 года | 4 года | 5 лет | 7 лет | 10 лет |
| 8. | Сотрудник | Знание языков | Нет требований | Русский язык в совершенстве, украинский свободный, английский язык уметь читать и переводить со словарем | Украинский и русский в совершенстве, английский язык уметь разговаривать на бытовые и профессиональные темы <A1 | Украинский и русский в совершенстве, английский (Starter) A1 | Украинский и русский в совершенстве, английский (Elementary) A2 | Украинский и русский в совершенстве, английский (Pre-intermediate) A2+ | Украинский и русский в совершенстве, английский (Pre-intermediate) B1 | Украинский и русский в совершенстве, английский (Intermediate) B1+ | Украинский и русский в совершенстве, английский (Upper Intermediate) B2 | Украинский и русский в совершенстве, английский (Advanced) B2+, C1, C2 |

Окончание таблицы 1

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----------|--|--|--|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 9. | Сотрудник | Результаты в сфере профессиональной деятельности | В рамках текущих договорных обязательств | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Аккумуляция знаний и технологий накопленных в проекте и/или подразделении | Качественное выполнение должностных обязанностей |
| 10. | Сотрудник | Обязательные формы саморазвития работника за собственные средства и время (или на паритетных условиях согласованных с руководством компании) | В рамках текущих договорных обязательств | Освоение внутренних информационных ресурсов | Освоение внешних информационных ресурсов в рамках деятельности компании | Освоение внешних информационных ресурсов в рамках деятельности компании | Освоение внешних информационных ресурсов в рамках деятельности компании | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей |
| 11. | Сотрудник | Обязательные формы творчества и участия в развитии компании | В рамках текущих договорных обязательств | Участие в работе кружков качества | Участие в работе кружков качества | Участие в работе кружков качества | Участие в работе кружков качества | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей | Качественное выполнение должностных обязанностей |

Примечания:
¹ нулевой уровень устанавливается для внешних человеческих ресурсов (испытательный срок, практика, фриланс, временное сотрудничество) во время которого идентифицируются показатели развития для дальнейшего трудоустройства или прекращения сотрудничества;
² основной расчёт показателей развития персонала в должности является пятый уровень, который должен идентифицироваться по усредненным показателям на рынке труда, где работает данный сотрудник и уточняться ежеквартально.

чивость и конкурентоспособность, за счет сбалансирования корпоративных требований, возможностей и интересов.

По нашему мнению, конфигурация системы формирования кадрового потенциала глобальной компании предусматривает:

- осознание собственниками и топ-менеджерами компании стратегических ориентиров развития (видения, миссии, задач, целей), их концептуализацию и разъяснение персоналу;
- определение сфер действий во внешней и внутренней среде компании;
- применение позитивистских принципов глобального взаимодействия (справедливости, уважения, добросовестности, научности, адаптивности);
- идентификацию внешних и внутренних субъектов взаимодействия; постоянную работу функциональных подсистем;
- формирование оптимальных структур (прежде всего, структуры персонала, структуры кадрового резерва, организационных структур управления, структуры корпоративных процессов);
- использование соответствующих инструментов (договоров, совещаний, встреч, конференций, форумов и т. д.);
- регламентацию процедур взаимодействия в виде внутрикорпоративных документов (положений, инструкций, регламентов, распоряжений, актов, форм отчетности, приказов, журналов и прочего);
- оптимальное сочетание методов управления персоналом (административных, экономических, правовых, социально-психологических) при принятии управленческих решений;
- реализацию объединительной, общих и конкретных функций управления в управленческих процессах;
- охват всех управленческих уровней (личностного, микроуровня, мезоуровня, макроуровня и глобального) в иерархизированной среде системы человеческой жизнедеятельности;
- разграничение форм управленческого воздействия на развитие человеческих ресурсов по степени жесткости на самоуправление, управление, регуляцию и координацию;
- разработку и реализацию моделей проектов компании.

Выводы. Разработка и внедрение системы управления развитием персонала глобальной корпорации требуют дальнейшей концептуализации подходов к проектированию подобных системообразующих те-

оретических и прикладных основ, что должно сопровождаться поэтапными формами взаимодействия между представителями политической, экономической и научной элиты, трудовых коллективов, общественных организаций, средств массовой информации и широких слоев населения с целью создания прогрессивных, гуманных и социализированных конструкций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование : моногр. / Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. Колот, Я. Столярчук [и др.]; под науч. ред. профессоров Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. – К. : КНЭУ, 2013. – 466 с.
2. Управление знаниями / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с.
3. Шабаліна Л. Аналіз впливу транснаціональних корпорацій на економіку України / Л. Шабаліна, М. Корнейченко // Економіка. – 2012. – № 3. – С. 59-64.
4. Сардак С.Е. Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації : моногр. / С.Е. Сардак. – Д. : Вид-во ДНУ, 2012. – 460 с.
5. Бузько І.Р. Кадрове забезпечення діяльності міжнародних бізнес-структур / І.Р. Бузько, О.А. Немашкало [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_11_1/Buzko.pdf.
6. Вербівська Л.В. Процес формування та ефективне використання кадрового потенціалу ТНК / Л.В. Вербівська, І.І. Баєва, Ю.М. Повержук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bsfa.edu.ua/PDF7/verbivska_poverzhuk_baeva_tezy.pdf.
7. Гавкалова Н.Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Н.Л. Гавкалова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3. – С. 4-14.
8. Дергачёва Е.А. Кадровая политика в стратегиях транснациональных корпораций / Е.А. Дергачёва // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2007. – № 3. – С. 74-75.
9. Зелінський Р.Р. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу підприємства / Р.Р. Зелінський // Вісник Хмельницького національного університету, 2014. – № 3, Том 2, С. 54-60.
10. Охота В.І. Сучасні проблеми управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК / В.І. Охота // Бізнес Інформ. – 2014. – № 1. – С. 168-173.
11. Майбутня держава 2030 : Глобальні мегатренди та їхній вплив на уряди [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Future_State_2030_UA_v2.pdf. – Загл. с екрана.
12. Расширяя горизонты. Тенденции в области управления персоналом – 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступу : http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Russia/Local%20Assets/Documents/Consulting/Tendencii_v_oblasti_upravleniya_personalom.pdf. – Загл. с экрана.