

О. І. Шаманська,
к. е. н., доцент кафедри педагогіки і професійної освіти,
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
ORCID ID: 0000-0002-2677-8983

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.66

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

O. Shamanska,
PhD in Economics, Associate Professor, Pedagogical and Professional education,
Vinnitsa State Pedagogical University named after Mihajlo Kosubinskiy

STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISE IN MODERN TERMS

У статті досліджено роль стратегічного управління персоналом як парадигми розвитку підприємства. Обґрунтовано сутність та значення категорії стратегії управління персоналом підприємства як найважливішої підсистеми загальної стратегії управління підприємства, існуючої у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги. Автором наведено основні етапи та стратегічні напрями управління персоналом підприємства. Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів: стратегічне планування персоналом; стратегічна організація персоналу; стратегічний контроль персоналу. До розробки і реалізації стратегії пред'являються такі вимоги: визначення пріоритетних внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії; втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості, управління; чітке формулювання і поінформованість співробітників; приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурсів підприємства з метою отримання найбільшої віддачі; визначення і вирішення проблем реалізації стратегії. У напрямі забезпечення стійкого розвитку підприємства по відношенню до персоналу підприємствами використовуються стратегії інвестування, стимулювання, залучення. Впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність сучасних підприємств зіштовхується з низкою проблем, серед яких: недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, нестача фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу, зниження ролі персоналу на підприємстві, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом та інші. Для зниження рівня ризику під час використання стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах необхідно систематично здійснювати дослідження системи стратегічного управління персоналом і розробляти та впроваджувати в діяльність відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства.

The article is devoted to research of role of strategic personnel management as paradigms of enterprise development. Essence and value of strategy management category of enterprise are reasonable as a major subsystem of general management strategy of enterprise, existing as a long-term program of certain actions on conception realization as for using and development of personnel potential in organization with the aim of providing of its strategic competitive edge. The author determines the basic strategic stages and strategic directions of personnel management in enterprise. The process of strategic personnel management in enterprise consists of three basic stages: strategic planning by a personnel; strategic organization of personnel; strategic control of personnel. The requirements are produced before development and realization the strategy:

determination of foreground internal processes of providing and strategy successful realization; embodiment is in reality of aims of internal processes through creation of cost, management; clear formulation and awareness of employees; bringing to conformity with mine-out strategies of enterprise resources with the aim of receipt the most return; determination and decision of problems as for realization of strategy. In direction of providing of enterprise steady development in relation to a personnel enterprises are use strategies of investing, stimulation, bringing in. Introduction of strategic personnel management in practical activity of modern enterprises runs into the row of problems among that: insufficient level of preparation of personnel in the field of a strategic management, resistance to the strategic changes and innovations, lack of financial resources, imperfection of the personnel motivation system, decline of the personnel role in enterprise, imperfection of legislative base in relation to a management a personnel et al. For the decline of risk level during the use of the strategic going near a personnel management in enterprises it is necessary systematic to carry out research of the system of strategic personnel management and develop and inculcate in activity the corresponding correcting events sent to strengthening of competition position of enterprise.

Ключові слова: підприємство, управління персоналом підприємства, стратегічне управління персоналом, розвиток, стратегічні напрями, стратегічні підходи.

Keywords: enterprise, personnel management of enterprise, strategic personnel management, development, strategic directions, strategic approaches.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах економічних відносин, які характеризуються невизначеністю, ризикованістю, динамічністю, стратегія управління персоналом стає однією з головних напрямків розвитку як єдиний можливий стратегічний фактор. Водночас існуючі підходи та інструментарій менеджменту персоналу спрямовані, насамперед, на вирішення поточних завдань, у той час як сучасна концепція управління персоналом вказує на необхідність створення парадигми раціонального та ефективного менеджменту персоналу, яка б у довгостроковій перспективі орієнтувалася на динамічний розвиток персоналу, зростання його ефективності на засадах інтенсифікації використання знань. За таких умов підвищується актуальність завдань щодо ефективного формування дієвої стратегії управління персоналом, що забезпечувала б спрямування управлінської діяльності на створення сталих конкурентних переваг і досягнення ефективності господарювання на перспективу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам стратегічного управління персоналом та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом всебічно розглядали такі вчені-економісти та практики: А.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, А.А. Чухно, А.В. Шаульська, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов. Водночас формування та використання стратегічного управління персоналом вивчено недостатньо, досить часто зустрічаються випадки, коли вибрана стратегія є негнучкою та неконкурентоспроможною.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення ролі стратегічного управління персоналом у сучасних умовах розвитку підприємств, розкриття вимог до системи стратегічного управління персоналом з метою формування ефективною стратегією управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кожне підприємство має орієнтири діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього колективу. Формулюють їх як комплексні цілі, для досягнення яких розробляють комплексні стратегії як комплексні системи організаційно-технічних, технологічних, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення комплексних цілей підприємства. Такими можуть бути стратегії створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримки конкурентних переваг; гарантування безпеки і збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності праці; економічного розвитку; соціального розвитку; вдосконалення загального управління; охорони навколишнього середовища тощо. Єдиною значущою конкурентною перевагою для будь-якого підприємства є її людські ресурси. Причому в стратегічній перспективі значущість людського фактора буде зростати.

Проведений аналіз показав, що стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. Під час формування стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й облік майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку.

Стратегію управління персоналом слід розглядати як найважливішу підсистему загальної стратегії організації, подану у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги [4].

Аналіз економічної літератури показав, що вчений В.Г. Щербак визначає стратегію управління персоналом як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей

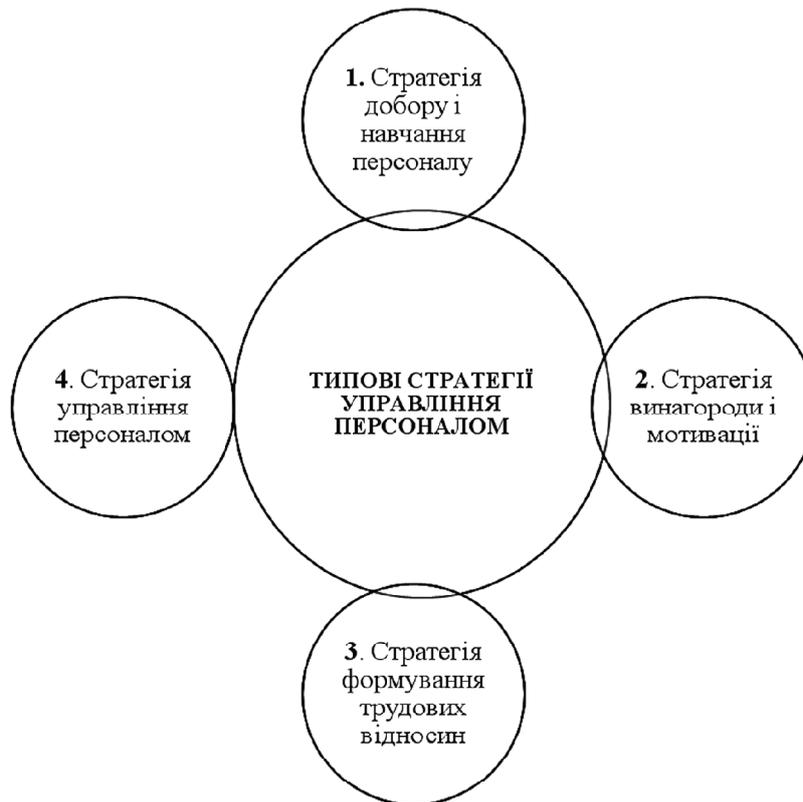


Рис. 1. Схема типових стратегій управління персоналом

Джерело: сформовано автором.

зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [8].

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу [1].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, передусім, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом [5].

Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління є головною специфічною особливістю менеджменту персоналу. Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління і процесу формування поведінки індивідів, яка відповідає цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом.

До типових стратегій управління персоналом слід віднести (рис. 1):

1. Стратегія добору і навчання — добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.).

2. Стратегія винагороди і мотивації — формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати; система участі у прибут-

ках; впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.

3. Стратегія формування трудових відносин — участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.

4. Стратегія управління персоналом — план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами [7].

У межах стратегічного управління людський потенціал організації можна виміряти здатністю або компетенцією працівника, що визначають результат, і мотивацією до праці, досягнення ж мети визначає мотив і поведінка працівника. Розробка і реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням нових управлінських технологій [2].

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дали можливість визначити стратегічні напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести такі напрями, які визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку (рис. 2):

- формування і ефективного використання кадрового потенціалу підприємства;
- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;

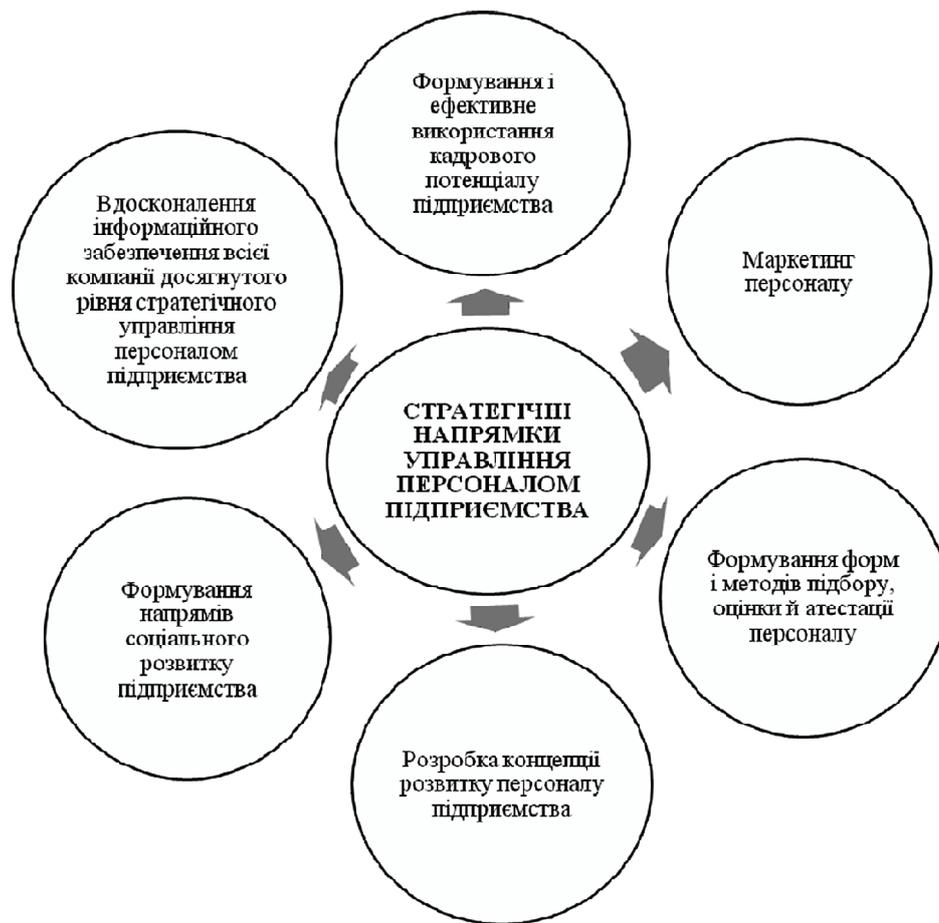


Рис. 2. Схема основних стратегічних напрямів управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором.

— формування напрямів соціального розвитку підприємства;
 — вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства. Основні еле-

менти, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства наведено на рисунку 3.
 До розробки і реалізації стратегії пред'являються такі вимоги:



Рис. 3. Схема складових, що формують рівні стратегічного управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором.

— визначення пріоритетних внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії;
— втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості, управління;
— чітке формулювання і поінформованість співробітників;
— приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурсів підприємства з метою отримання найбільшої віддачі;
— визначення і вирішення проблем реалізації стратегії [6].

У напрямі забезпечення стійкого розвитку підприємства по відношенню до персоналу підприємствами використовуються стратегії інвестування, стимулювання, залучення.

Впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність сучасних підприємств зіштовхується з низкою проблем, це: недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, нестача фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу, приниження ролі персоналу на підприємстві, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Для зниження рівня ризику під час використання стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах необхідно систематично здійснювати дослідження системи стратегічного управління персоналом і розробляти та впроваджувати в діяльність відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Таким чином, виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин підвищення конкуренції і змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В цьому випадку, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства і конкурентні переваги. Людський потенціал організації можна виміряти здатністю, компетенцією працівника і мотивацією до праці. А отже, стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва підприємства, так і інтересів персоналу. Водночас стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи. Тому слід враховувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими.

Література:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. — 238 с.
2. Ігнат'єва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства / І.А. Ігнат'єва // Проблеми науки. — 2005. — № 1. — С. 8—12.
3. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные ресурсы / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона; [пер. с англ.]. — М.: ЗАО "ОлимпБизнес", 2005. — 512 с.
4. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посібник] / А.П. Міщенко. — К.: "Центр навчальної літератури", 2004. — 366 с.
5. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / [Бузько І.Р., Вартанова О.В., Над'юн Г.О. та ін.]. —

Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. — 304 с.

6. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підручник] / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
8. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. — Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. — 220 с.

References:

1. Balabanova, L.V. and Stel'mashenko, O.V. (2010), Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky [Strategic personnel management of enterprise in the conditions of market economy], Don NUET, Donetsk, Ukraine.
2. Ihnat'ieva, I.A. (2005), "Methodological aspects of strategic potential management in enterprise", Problems of science, vol. 1, pp. 8—12.
3. Kaplan, R. and Norton, D. (2005), Stratehicheskye karty. Transformatsiya nemateryal'nykh aktivov v material'nye resursy [Strategic maps. Transformation of intangible assets into tangible results], ZAO "OlympByznes", Moscow, Russia.
4. Mischenko, A.P. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic Management], Tsentri navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Buz'ko, I.R. Vartanova, O.V. and Nad'on H.O. (2009), Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi [Strategic personnel management of enterprise in the conditions of modern labour market development], Vyd-vo SNU im. V. Dalia, Luhans'k, Ukraine.
6. Novikova, M.M. and Mazhnyk, L.O. (2012), Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretichni ta metodychni aspekty [Technology personnel management: theoretical and methodical aspects], Khark. nats. akad. mis'k. hosp-va. Kh.: KhNAMH, Kharkiv, Ukraine.
7. Shershn'ova, Z.Ye. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], 2nd, KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Scherbak, V.H. (2005), Upravlinnia personalom pidpriemstva [Personnel management of enterprise], Vyd-vo KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2019 р.

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73