

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>

УДК 331.108.2.

Малтиз В.В., Батраченко А.О.
Запорізький національний університет

СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Стаття присвячена визначенню сучасного підходу до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. Проаналізовано етапи та процес HR-стратегії, що відбувається в системі стратегічного управління людськими ресурсами та реалізують весь комплекс його функцій, запропоновано розглянути управління шляхом вибору стратегічної позиції та за допомогою процесу стратегічного менеджменту. Визначено, що стратегія управління персоналом передбачає: визначення завдань управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління кадрами необхідно враховувати як аспекти з економічної точки зору, так і потреби та інтереси працівників. В статті запропоновано заходи щодо зниження рівня ризику при використанні стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах за рахунок регулярного проведення дослідження системи стратегічного управління людськими ресурсами та розробляти і впроваджувати відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, стратегія, стратегічне управління, розвиток персоналу, мотивація персоналу, менеджмент, HR-стратегія.

Maltyz Viktoria, Batrachenko Anastasia
Zaporizhzhia National University

A MODERN APPROACH TO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT-COM OF THE STAFF OF THE ENTERPRISE

Summary. The nutrition of the company's staff has been restored to the strategic management of the company's development. It is planned to look at the management of the gateway to the selection of strategic positions and for the help of the process of strategic management. In this state, it is planned to enter a modern level of senior management in order to improve the strategic approach to the management of personnel at the initiative of the market for a regular update of the system of strategic management of human resources and the development and instigation of the first corrigules come, hidden in the arena of competitive ventures. It is set that strategy of management a personnel is developed taking into account interests of two parties : both guidance of organization and interests of her personnel. Certainly, that strategy of management a personnel provides for : determination of tasks of management a personnel, id est at making decision in the field of administration of personels it is necessary to take into account both aspects from the economic point of view and necessities and interests of workers. It is set that main in a strategic management a personnel – it is a development and realization of corresponding strategy of management a personnel process, as success of enterprise on the whole will depend on that, as far as well will be select and the inculcated strategy of management. In the article certainly, that the strategic aim of control system by a personnel is providing of development of enterprises by the effective use of human capital. At forming of strategy of management a personnel to the basic tasks there are an exposure and authentication of future changes and tendencies, grounds of changes, that assist to steady development. It has been established that the strategy of personnel management is being developed with the interests of the two parties: both the organizational and the personnel interests. The strategy of personnel management increases: a visa for personnel management, so that when taking a decision in the field of personnel management need to steal as an aspect of the economic point of view of the area, and the consumer and the interests of stakeholders, the form of ideology and the principles of human resources management.

Keywords: personnel management, strategy management, personnel development, motivation of personnel, management, HR strategy.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах, які характеризуються ризикованістю, невизначеністю, динамічністю та підвищенням інтенсивності конкуренції, стратегія управління персоналом є однією з головних, не стільки через логіку планового стратегічного розвитку, а все більше як єдиний можливий стратегічний фактор. Тобто персонал підприємства стає основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і передумовою для формування успішного управління в умовах існуючих вимог до розвитку підприємств, відповідно сучасні підприємства постають перед питанням удосконалення стратегічного управління персоналом з урахуванням сучасних умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, С.М. Бортнік, О.Р. Гугул, В.І. Дериховська, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, А.А. Чухно, Л.В. Шаульська, А.П. Сторшин, А.Я. Кібанов. Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Але використання стратегічного управління людськими ресурсами недостатньо вивчене, часто є випадки, коли обрана стратегія є негнучкою і неконкурентоспроможною.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Більшість сучасних наукових праць, присвячених питанням стратегічного управління людськими ресурсами та розвитку кадрової стратегії підприємства, не мають методичних рекомендацій щодо проведення стратегічної діагностики кадрової складової підприємства у практику сучасних підприємств. Виходячи з цього в статті проаналізовано етапи та процес HR-стратегії, що відбувається в системі стратегічного управління людськими ресурсами та реалізує весь комплекс його функцій, запропоновано розглянути управління шляхом вибору стратегічної позиції та за допомогою процесу стратегічного менеджменту.

Мета статті. Визначення основних напрямів і дослідження сучасних підходів до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під стратегією управління персоналом слід розуміти комплекс основних компонентів та елементів, які повинні стати вузловими при побудові системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Розробка стратегії управління персоналом – це добре продуманий, повністю усвідомлений і контрольований розумовий процес, який передбачає, що визначення стратегії буде здійснено. Розробка стратегії управління персоналом полягає в тому, що наслідки формулювання загальних підходів до управління персоналом у стратегічний період стали конкретними діями, які дозволять високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу [5, с. 174].

Будь-які процеси, за участі персоналу, наприклад, залучення, використання, сертифікація або розвиток, вимагають не лише термінових заходів, а й перспективного підходу, який вимагає запровадження ефективної системи стратегічного управління людськими ресурсами як складової стратегії розвитку підприємства. в цілому.

Головне в стратегічному управлінні персоналом – це процес розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом, оскільки успіх підприємства в цілому буде залежати від того, наскільки добре буде обрана та впроваджена стратегія управління.

Стратегічною метою системи управління персоналом є забезпечення розвитку підприємств шляхом ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням є виявлення та ідентифікація майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, які сприяють сталому розвитку.

Стратегія управління персоналом є основною підсистемою загальної стратегії організації, представленої у вигляді довгострокової програми конкретних дій з метою реалізації концепції використання та спроможності персоналу організації забезпечити її стратегічну конкурентну перевагу.

Стратегічні цілі в сфері людських ресурсів повинні відповідати не тільки місії підприємства, його загальним і функціональним стратегічним цілям, а й відповідати конкурентній позиції компанії, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом компанії складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу.

Процес розробки стратегії управління персоналом повинен проводитися з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки процес розробки та реалізації HR-стратегії відбувається в системі стратегічного управління людськими ресурсами, що реалізує весь комплекс його функцій, доцільно розрізняти його складові елементи підсистеми:

– планування персоналу (складання планів і прогнозів для якісних і кількісних потреб персоналу, вибір методів розрахунку кількісних потреб працівників, розробка автоматизованої системи управління персоналом);

– рекрутинг і підбір персоналу (аналіз відповідної інформації про персонал, розробка посадових інструкцій, їх відбір і оцінка, формування кваліфікованого персоналу);

– професійна орієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку співробітників; ознайомлення з системою цінностей компанії);

– оцінка та атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв та принципів оцінки персоналу, оцінка персоналу, сертифікація, оцінка роботи кадрів);

– формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка наукових і практичних основ відбору і розміщення управлінського персоналу);

– мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального та морального стимулювання персоналу);

– розвиток персоналу (підготовка та контроль за виконанням навчального процесу, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

– управління плинності кадрів (розробка процедур залучення, зниження, переведення та звільнення працівників);

– соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування, медичного та житлово-комунального господарства, розвиток організаційної культури, забезпечення здоров'я та відпочинку, організація соціального страхування).

Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління є основною специфікою управління персоналом. Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління та процесу формування поведінки особистості, що відповідає цілям і завданням організації, методам і принципам управління персоналом.

Проаналізувавши типові стратегії управління персоналом, ми визначили, що вони включають:

- стратегія відбору та навчання (відбір та навчання персоналу, організація безперервної освіти тощо);

– стратегія винагороди та мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінка особистого внеску в загальних результатах тощо);

– стратегія формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні, відносини з профспілками тощо);

– стратегія управління персоналом (план відбору, наймання, навчання, перепідготовка) [2, с. 196].

Слід підкреслити, що впровадження системи стратегічного управління на підприємстві передбачає чітку організацію та практичну реалізацію професійної діяльності у зв'язку зі стратегічним аналізом, розробкою, впровадженням та контролем стратегії, спрямованої на досягнення основної місії та цілей функціонування. Як основний компонент системи стратегічного управління найчастіше використовується система збалансованих показників, що є складним інструментом, спрямованим на управління показниками, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей. Реалізуючи їх і порівнявши досягнуті між собою результати, можна оцінити ефективність впровадження системи стратегічного управління на підприємстві.

Управління шляхом вибору стратегічної позиції використовується при поєднанні нових стратегій компанії з накопиченою потужністю, що обмежує можливості стратегічних дій. Це дозволяє застосувати накопичений досвід (рис. 1).

Відмінності в управлінні, вибираючи стратегічні позиції від стратегічного планування:

1. Управління шляхом вибору стратегічних позицій доповнює планування підприємства своєю стратегією, тобто планування розвитку всього комплексу ресурсів комерційної (промислової) системи доповнюється планування стратегії.

2. Під час реалізації запланованої стратегії та планового розширення ресурсів компанії виникає необхідність систематичного подолання опору змінам від джерел ресурсів, отриманих для суб'єкта господарювання.

Методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організація характеризується такими ознаками: мінливістю окремих її параметрів; унікальністю і непередбачуваністю поведінки системи в конкретних умовах; здатністю змінювати структуру і формулювати поведінку, протистояти деструктивним тенденціям, пристосовуватися до мінливих умов; прагнення сформулювати цілі всередині системи.

Стратегічне управління складається з окремих елементів. Згідно з класифікацією американської консалтингової фірми McKinsey, доцільно розрізняти такі елементи: стратегія, структура, стиль, персонал, мистецтво управління, участь у розподілі доходів. Однак найчастіше стратегічне управління організацією розглядається як система з трьох елементів:

– стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо її довгострокового розвитку;

– належна структура управління, орієнтована на розробку та впровадження стратегії;

– організаційна культура. Вважається, що організаційна структура, що викладає межі підрозділів і встановлення формальних зв'язків між ними, є «скелетом» організації, а організаційна культура – своєрідна «душа», яка виробляє «правила гри» в команди. В результаті формується трикутник: «стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура», яка повинна бути внутрішньо стійкою і гармонійною з зовнішнім середовищем.

Стратегічне управління є своєрідним процесом прийняття управлінських рішень і передбачає наступні етапи:

– усвідомлення необхідності прийняття рішень;
– діагностика та структурування проблеми;
– формування варіантів подальших дій;
– прийняття одного або декількох варіантів реалізації: реалізація рішення;
– контроль виконання та оцінки результатів.

У той же час процес прийняття стратегічного рішення має певні особливості:

– складність опису об'єктів аналізу;
– високий рівень невизначеності в отриманні результатів при реалізації рішення;
– наявність великої кількості змінних;
– критерії для прийняття рішень є заздалегідь чітко визначеними і визначені керівником під час їх виконання;
– висока складність і тривалість процесу вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих робітників [3, с. 40].

Зазначені вище ознаки дозволяють припустити, що процес вирішення стратегічних завдань вимагає спеціальної методології. Крім того, центр тяжкості проблеми переходить від формування своєї стратегії до управління процесом реалізації відповідних стратегічних змін. Структура процесу стратегічного управління схематично зображена на рис. 2.



Рис. 1. Управління шляхом вибору стратегічної позиції

Джерело: розроблено авторами за даними [2]

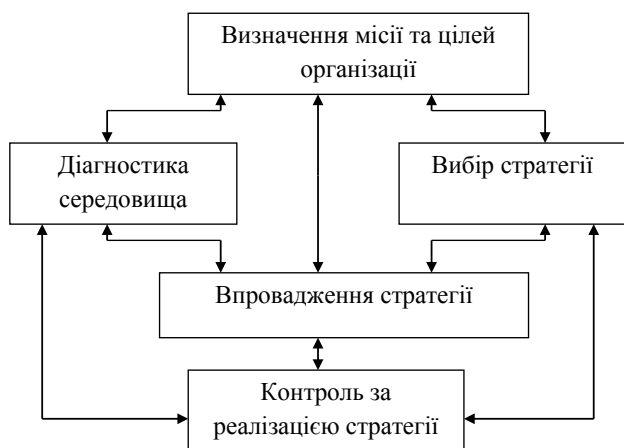


Рис. 2. Процес стратегічного менеджменту підприємства

Джерело: розроблено авторами за даними [3]

Реалізація стратегічного управління персоналом у практичній діяльності сучасних підприємств стикається з низкою проблем, таких як: недостатній рівень підготовки кадрів у сфері стратегічного управління, стійкість до стратегічних змін та інновацій, відсутність фінансових ресурсів, системна недосконалість мотивації кадрів, зниження ролі персоналу на підприємстві, недосконалість нормативно-правової бази щодо управління персоналом.

Слід зазначити – з метою зниження рівня ризику при використанні стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах необхідно регулярно проводити дослідження системи

стратегічного управління людськими ресурсами та розробляти і впроваджувати відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи. Отже, дослідивши матеріал, можемо сформулювати висновок. Виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин, посилення конкуренції і змін, розвиток підприємств може здійснюватися тільки на основі стратегічного управління. У цьому випадку персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, оскільки людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства і конкурентні переваги. Людський потенціал організації може бути вимірний здатністю, компетентністю працівника та мотивацією до роботи.

Стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням інтересів двох сторін: як керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення завдань управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління кадрами необхідно враховувати як аспекти з економічної точки зору, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи.

Тому не слід забувати, що стратегія управління персоналом є ефективною в тій мірі, коли працівники організації успішно використовують свій потенціал для досягнення своїх цілей і тоді коли ці цілі будуть досягнуті. Результати досліджень у статті можуть бути застосовані в діяльності сучасних підприємств.

Список літератури:

1. Бортнік С.М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту* : наук. журн. 2014. № 10. С. 40–51.
2. Гугул О.Р. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн.* Тернопіль, 2013. № 6(44). С. 194–198.
3. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник* : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10(189). С. 37–50.
4. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ.* 2013. № 7(426). С. 341–347.
5. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ.* 2010. № 17. С. 172–180.

References:

1. Bortnik, S.M. (2014). Practical application of a balanced scorecard as a tool for strategic planning of enterprise activity. *Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management: Sciences*, no. 10, pp. 40–51.
2. Gugul, O.R. (2013). Theoretical principles of personnel development management. *Innovation economy*, no. 6(44), pp. 194–198.
3. Derikhovskaya, V.I. (2013). Personnel management strategy: its types and features. *Scientific Bulletin: Sat. of sciences*. Odessa Ave. : ONEU, no. 10(189), pp. 37–50.
4. Derikhovskaya, V.I. (2013). Relationship between staff development and HR strategies. *Business Inform.*, no. 7(426), pp. 341–347.
5. Parkhomenko, N.A. (2010). The environment of strategic management of personnel. *Scientific Bulletin of LNAU*, no. 17, pp. 172–180.