

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-49>

УДК 005.95:658.12.4

Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства

Гулик Т.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та підприємництва
Національної металургійної академії України

Кобзєв А.В.

магістр
Національної металургійної академії України

У статті розглянуто систему управління персоналом у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства і стратегією управління персоналом підприємства. Відповідно до аналізу, встановлено, що на більшості підприємств працівники не мають фундаментальної мотивації для ефективної діяльності, це зумовлює якісний підбір кадрів і його ефективне використання, тому необхідно розробити стратегії управління та використання людського потенціалу. Обґрунтовано, що підвищення ефективності діяльності підприємства є основою стратегічного потенціалу, який впливає на його конкурентоспроможність та визначає напрями подальшого розвитку.

Ключові слова: персонал, стратегія, цілі організації, модель управління, розвиток підприємства, потенціал, конкурентоспроможність.

Гулик Т.В., Кобзєв А.В. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА КАК ИСТОЧНИК ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрена система управления персоналом во взаимосвязи со стратегией развития предприятия и стратегией управления персоналом предприятия. Согласно анализу, установлено, что на большинстве предприятий работники не имеют фундаментальной мотивации для эффективной деятельности, это требует качественного подбора кадров и его эффективного использования, поэтому необходимо разработать стратегии управления и использования человеческого потенциала. Обосновано, что повышение эффективности деятельности предприятия является основой стратегического потенциала, который влияет на его конкурентоспособность, определяет направления последующего развития.

Ключевые слова: персонал, стратегия, цели организации, модель управления, развитие предприятия, потенциал, конкурентоспособность.

Gulik T.V., Kobzev A.V. STRATEGIC MANAGEMENT BY DEVELOPMENT OF PERSONNEL AS A SOURCE OF INCREASING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

In the article control system by personnel is considered in intercommunication with strategy of development of enterprise and strategy of management of enterprise a personnel. According to the analysis, it has been established that in most enterprises, workers do not have a fundamental motivation for effective work – this results in a qualitative selection of personnel and its effective use, and therefore it is necessary to develop strategies for management and use of human potential. An increase of efficiency of activity of enterprise is basis of strategic potential, which influences on his competitiveness, determines directions of subsequent development.

Keywords: personnel, strategy, organization goals, management model, enterprise development, potential, competitiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах економіки, які характеризуються невизначеністю, ризикованістю, динамічністю та підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, стратегія управління персоналом стає однією з головних. Тобто персонал підприємства стає основою забезпечення конкурентоспроможності під-

приємства та передумовою формування успішного менеджменту в умовах наявних вимог забезпечення розвитку підприємств. Головне завдання керівництва підприємств у ситуації, що склалася, полягає у виборі адекватних антикризових стратегій розвитку.

Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій підприємства нале-

жить кадровим стратегіям, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції підприємства та його окремих бізнес-одиниць. Основною метою стратегічного управління персоналом підприємства є формування такого кадрового потенціалу та такої системи управління персоналом, які здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток. Ефективність кадрової стратегії підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування. Вибір кадрової стратегії залежить як від зовнішніх чинників, так і від наявних та потенційних кадрових ресурсів та можливостей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стратегічного управління персоналом розглядалися у роботах багатьох закордонних та вітчизняних учених. Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу. На нашу думку, слід розпочати зі стратегічного управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). У роботах західних учених увагу зосереджено на питаннях адаптації підприємств до змінних умов зовнішнього середовища та відмінностях операційного і стратегічного управління. Такі відомі вчені, як М. Портер [1], І. Ансофф [2], А. Томпсон [3], Дж. Стрікланд [3], М. Хамель, О. Віханський [4, с. 38–42] велику увагу приділяють стратегії та стратегічному управлінню. Значний науковий внесок у дослідження теоретичних засад стратегічного управління зробили такі українські вчені, як Г.І. Кіндратська, З.Є. Шершньова [5, с. 28–37], С.В. Обнорська та ін., але концепція стратегічного управління персоналом була вперше запропонована С. Фомбруном, який разом з іншими дослідниками дійшов висновку щодо важливості саме стратегічного управління персоналом та його тісного взаємозв'язку з бізнес-стратегією [6]. І.Р. Бузько, аналізуючи розвиток концепції управління трудовими ресурсами, детально проаналізував внесок у формування теорії стратегічного управління персоналом, систематизував цей процес, виділивши основні

етапи і моделі та детально обґрунтував основні підходи до стратегічного управління персоналом [7, с. 123–137]. Стратегією управління персоналом В.Г. Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [8, с. 49–54].

Стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом для оптимізації їхнього впливу на персонал підприємства, передусім на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Людські ресурси є одним із важливих чинників виробництва. Від їхньої продуктивності залежить, чи буде підприємство раціонально та результативно здійснювати свою діяльність чи просто існувати. Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому перед керівництвом підприємства має постати завдання ефективного управління персоналом на довгострокову перспективу.

Метою статті є визначення сутності та ролі стратегічного управління персоналом у сучасних умовах розвитку підприємств, розкриття вимог до системи стратегічного управління персоналом для формування ефективної стратегії та підвищення конкурентоспроможності на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом – це діяльність підприємства, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства, так і особистих. Стратегічна мета системи управління персоналом полягає у забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. Під час формування стратегії управління персоналом основними завданнями є визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

– довгостроковий характер, що пояснюється його спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;

– цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;

– стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність корегування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно, і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом.

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством у цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.

Стратегічне управління персоналом підприємства є відносно новою галуззю діяльності. Можна вважати, що першою книгою було видання С. Фомбруна і співавторів у 1984 р. [6], про що згадувалося раніше. Автори стверджували, що ефективне функціонування компанії спирається на три ключових моменти:

1. місію і стратегію;
2. організаційну структуру;
3. управління людськими ресурсами.

Стратегічний підхід передбачає формулювання місії компанії і визначення її цілей,

а потім на основі виробленої стратегії компанія використовує свої ресурси для виконання поставлених цілей.

Відповідно до зазначених цілей, повинні бути розроблені стратегії, програми і проекти, зокрема у сфері управління людськими ресурсами.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) за ієрархією є вищою, ніж інші стратегії організації, бо саме вона відповідає місії. Стратегічне управління персоналом підпорядковане виконанню ділової стратегії. Стратегічне управління персоналом у різних компаніях може бути суттєво відмінним. Буває так, що деякі компанії через рутину адміністрування і вирішення поточних болючих питань не бачать необхідності формулювання чіткої ділової (корпоративної) стратегії (бізнес-стратегії). Отже, у таких компаніях не може йтися і про стратегічне управління людськими ресурсами. Відповідно, там і кадрові служби відіграють допоміжну адміністративну роль. І навпаки, у компаніях із чіткою діловою стратегією можна і потрібно реалізувати стратегічне управління персоналом у співпраці вищого керівництва, лінійних менеджерів і кадрових служб.

Виділимо три рівні роботи менеджерів:

- стратегічний рівень – формулювання політики і загальне цілепокладання;
- управлінський рівень, що забезпечує наявність і розподіл ресурсів для виконання стратегічного плану;
- операційний рівень – управління повсякденними завданнями.

Стратегічний підхід до питань персоналу може реалізуватися виключно у середовищі,



Рис. 1. Стратегія управління персоналом

де вже запроваджений стратегічний підхід до корпоративних і ділових питань.

Прикладом формування і підтримки такого середовища може бути використання в організації так званої системи збалансованих показників (BSC – balanced score card). Доцільно навести лаконічний опис цієї системи:

1) для управління використовуються індикатори (адже управляти можна тим, що може бути вимірним);

2) система індикаторів повинна логічно пов'язувати місію, стратегічні цілі та стратегію компанії з конкретними поточними діями кожного працівника компанії;

3) більшість індикаторів повинна бути так званими випереджувальними: вони повинні допомогти оцінити дії, які, з високою ймовірністю, призведуть до потрібного результату;

4) всі індикатори повинні бути взаємопов'язані в єдину систему, мати причинно-наслідкові зв'язки, які засвідчують про те, як відхилення одного індикатора впливають на відхилення якогось іншого (це необхідно для того, щоб за певних відхилень у результатах дій можна було швидко знайти джерело проблем).

Якщо в компанії існує система індикаторів, згідно з якими планують і контролюють виконання дій, що реалізують стратегію (а це й є система «випереджувальних» індикаторів), то в такому разі набагато легше зрозуміти таке:

1) якими компетенціями повинні володіти працівники для реалізації цих дій;

2) куди розвивати ці компетенції;

3) що повинна мотивувати у працівників система мотивації;

4) на що повинна бути орієнтована корпоративна культура компанії.

Наведене вище підтверджує необхідність підпорядкування стратегічного управління людськими ресурсами діловій стратегії та наявність в організації відповідного середовища.

Розглядаючи підходи до стратегічного управління персоналом, необхідно враховувати міру, в якій ця стратегія управління повинна брати до уваги інтереси всіх груп зацікавлених осіб, усіх її працівників загалом та власників і керівних працівників зокрема. Можна виділити два підходи в аспекті акцентування уваги на відповідних інтересах:

– перший можна назвати «м'яке» стратегічне управління персоналом», у якому більше уваги приділяється аспекту людських відносин у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванню, етиці, якості трудового життя впродовж роботи в організації;

– другий підхід можна назвати «жорстке» стратегічне управління персоналом», у якому акцентують увагу на доході, який потрібно отримати від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу.

В ідеалі стратегічне управління персоналом повинно будуватися на основі раціональної рівноваги між «м'якими» і «жорсткими» елементами. Всі організації існують для того, щоб досягати певних цілей. Відповідно, вони повинні забезпечити себе необхідними ресурсами й ефективно їх використовувати. Але, крім того, компанії повинні враховувати питання, які стосуються людських чинників, які містяться в концепції «м'якого» стратегічного управління персоналом. Вони повинні планувати, думаючи про людей, беручи до уваги потреби і прагнення всіх членів організації, адже кадри є основним потенціалом підприємств, бо забезпечують недоступну для копіювання конкурентну перевагу. Проблема в тому, що в багатьох вітчизняних організаціях моменти, що стосуються жорсткого варіанту, виступають на перший план, ігноруються аспекти «м'якого» стратегічного управління персоналом.

Багато сучасних професій є дуже складними і потребують ретельного глибинного пізнання. Структура професій стрімко змінюється; потрібні мобільність, гнучкість, готовність людини до своєчасної зміни спеціальності, що утруднює проблему вибору. Тому хоча це досить складно, але важливо знайти працівникові «свою» роботу, яка б приносила не лише заробіток, а й задоволення. Невдалий вибір професії або посади призводить до незадоволення собою, неефективної роботи, невдалої кар'єри, страждань і навіть до професійних «хвороб».

Для реалізації концепції «м'якого» стратегічного управління людськими ресурсами кадровики (HR-менеджери) з допомогою працівників державної служби зайнятості можуть надавати претендентам на посаду професійну кваліфіковану допомогу у вирішенні проблеми підбору посади, яка б відповідала вподобанням і рисам конкретної особи.

Вигодою, яка виникає в результаті конкурентної переваги, заснованої на розвитку персоналу, є те, що цю перевагу важко повторити. Одним із ключів до досягнення переваг у конкурентній боротьбі є здатність побачити і використати відмінність між тим, що дає своїм замовникам певна організація, і тим, що можуть дати її конкуренти.

Відповідної відмінності можна досягти такого стратегічного управління персоналом, яке забезпечує те, що:

- працівники певної організації вищої кваліфікації, ніж в її конкурентів;
- унікальний інтелектуальний капітал, яким володіє певна організація, розвивається і навчається;
- розвивається культура, яка заохочує організаційне навчання.

Отже, формування стратегії управління персоналом підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємством. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства.

Висновки з цього дослідження. Підводячи підсумок, слід зазначити, що стратегічне управління персоналом є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення методів та засобів стратегічного управління персоналом, стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні власного професійного та кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів уміння розвивати персонал і мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників.

Лише за допомогою аналізу впливу всіх чинників можливо визначити наявні проблеми та передумови розвитку персоналу, сформулювати систему показників, за допомогою яких можна описати цей процес і надати достовірну інформацію для оцінки рівня розвитку працівників підприємства. Отже, підвищення ділової активності працівників, продуктивності праці, збереження конкурентоспроможності підприємства стають можливими лише за умови впровадження та ефективної реалізації процесу розвитку персоналу, який, зі свого боку, потребує значних капіталовкладень. Інвестиції підприємства в професійний розвиток своїх співробітників не тільки збільшать внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства та покращать фінансові результати діяльності, а й сприятимуть створенню позитивного клімату на підприємстві, підвищать мотивацію працівників, їхню відповідальність, компетентність і відданість підприємству.

Таким чином, концепція стратегічного управління розвитком персоналу, орієнтованого на розвиток людських ресурсів, базується на припущенні про те, що переваги в конкуренції можна досягти, якщо підприємство отримає і розвине персонал так, щоб вони змогли швидше навчатися й ефективніше застосовувати свої знання, ніж конкуренти. Тобто за такого підходу стійка конкурентна перевага виникає у результаті набуття та ефективного використання унікальних ресурсів, які конкуренти не можуть скопіювати. Такі якості працівників, як продуктивність, якість роботи, гнучкість, здатність до інновацій, уміння забезпечити високий рівень обслуговування сприяють досягненню сильної конкурентної позиції підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997. 389 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 303 с.
3. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; 12-е изд. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2006. 926 с.
4. Виханський О.С. Стратегическое управление: учебник; 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 164 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник; 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
6. Strategic Human Resource Management / C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna. N.-Y.: Wiley, 1984.
7. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
8. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с.

REFERENCES:

1. Porter, M. (1997), *Stratehiia konkurentzii. Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv* [Competition Strategy. Methodology of analysis of branches and activities of competitors], Osnovy, Kyiv, Ukraine, p. 389.
2. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management], Jekonomika, Moscow, Russia, p. 303.
3. Tompson A.A. and Striklend III A. Dzh. (2006), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis], 12th ed, – Moskva-Santk-Peterburg-Kiev: Vil'jams, p. 926.
4. Vihans'kij, O.S. (1998), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], 2nd ed, Gardarika, Moscow, Russia, p. 164.
5. Shershnova, Z. Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], 2nd ed, KNEU, 2004. – Kyiv, Ukraine, p.699.
6. Fombrun C. *Strategic Human Resourcnce Manage ment* [Text] /C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna. – N.-Y. : Wiley, 1984
7. Buz'ko I.R. *Stratehichne upravlinnya personalom pidpnyemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi: monohrafiya* / I.R. Buz'ko, O.V. Vartanova, H.O. Nad'on ta in. — Luhans'k: Vyd-vo SNU im. V. Dalya, 2009. – 304 s.
8. Shcherbak V.H. *Upravlinnya personalom pidpnyemstva* / V.H. Shcherbak. – Kharkiv: Vyd-vo KHNEU, 2005. – 220 s.

Strategic management by development of personnel as a source of increasing competitiveness of the enterprise

Gulik T.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
National Metallurgical Academy of Ukraine

Kobzev A.V.

Student,
National Metallurgical Academy of Ukraine

In the article control system by personnel is considered in intercommunication with strategy of development of enterprise and strategy of management of enterprise a personnel. According to the analysis, it has been established that in most enterprises, workers do not have a fundamental motivation for effective work – this results in a qualitative selection of personnel and its effective use, and therefore it is necessary to develop strategies for management and use of human potential.

According to the world-wide experience, principles of a perfect HR management policy are defined and it is proposed to develop and use individual HR management strategies for enterprises. The role of personnel management strategy to improve competitiveness in the activities and development of enterprises.

Explores the impact of social, economic and organizational factors on implementation of personnel management. Defined place and role of

human resources policy in the personnel management system. Submitted development strategy on the basis of staff development.

The general architecture of HR management business process is worked out; it includes planning, organization, motivation and control as core constituents, and also with pointing out specific features of such elements as “input”, “output”, “control”, “mechanism”. The basic stages of implementation of strategic personnel management (their maintenance and typical features) are presented, they include strategic goal formulation for HR, analysis of external environment and internal potential, strategic alternatives development and strategic choice, application of strategy and monitoring of its realization. An increase of efficiency of activity of enterprise is basis of strategic potential, which influences on his competitiveness, determines directions of subsequent development.