

УДК 33.005.95

О. А. Галич,
к. е. н., доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій,
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
Ю. В. Вакуленко,
к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем та технологій,
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
І. О. Терещенко,
к. е. н., доцент кафедри маркетингу,
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
Т. В. Крутько,
здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

O. Galych,
Ph.D. in Economics, Associate Professor, Professor in Department of Information Systems
and Technologies, Poltava State Agrarian Academy, Poltava
Yu. Vakulenko,
Ph.D. in Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor in Department
of Information Systems and Technologies, Poltava State Agrarian Academy, Poltava
I. Tereshchenko,
Ph.D. in Economics, Associate Professor in Department of Marketing, Poltava State Agrarian Academy, Poltava
T. Krutko,
a higher education qualification specialty "Management", Poltava State Agrarian Academy, Poltava

STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR OF GROWTH OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто характеристику стратегічного підходу до управління персоналом підприємства. Проаналізовано дефініції поняття "стратегічне управління персоналом". Здійснено оцінку факторів, що впливають на формування системи стратегічного управління персоналом підприємства. Доведено необхідність впровадження випереджаючого, тобто стратегічно орієнтованого, управління розвитком працівників. Розкрито вимоги до системи стратегічного управління персоналом. Зазначено, що стратегічний підхід до управління персоналом підприємства передбачає розгляд персоналу як суб'єкта і об'єкта управління. Досліджено основні елементи системи стратегічного управління персоналом підприємства. Встановлено, що система стратегічного управління персоналом підприємства відображає багатofункціональну систему взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле. Доведено, що структуру системи стратегічного управління персоналом утворюють елементи, реалізація яких забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Наведено основні напрями формування системи стратегічного управління персоналом підприємства. Визначено систему індикаторів конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом підприємства та встановлено вимоги до них. Обґрунтовано, що підвищення ефективності діяльності підприємства є основою стратегічного потенціалу, який впливає на його конкурентоспроможність та визначає напрями подальшого розвитку. Запропоновано методику оцінювання конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом підприємства. Результатом застосування методики є формування стратегічних рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства, що дадуть змогу підвищити його конкурентоспроможність. Встановлено, що в умовах ринкової економіки керівникам підприємств потрібно використовувати ефективну стратегію управління персоналом, яка буде взаємозв'язана зі стратегією розвитку підприємства.

The article deals with the description of the strategic approach to personnel management of the enterprise. Definitions of the concept "strategic personnel management" are analyzed. The estimation of the factors influencing the formation of

the system of strategic management of the personnel of the enterprise is carried out. The necessity of introducing a progressive, that is strategically oriented, management of the development of workers is proved. Requirements for the system of strategic human resources management are revealed. It is noted that the strategic approach to the management of personnel of the company involves the consideration of personnel as a subject and object of management. The main elements of the system of strategic management of the personnel of the enterprise are investigated. Established that the system of strategic personnel management of the company reflects a multifunctional system of interrelated elements that form a single entity. It is proved that the structure of the system of strategic management of personnel form the elements, implementation of which ensures the competitiveness of the enterprise. The main directions of formation of the system of strategic management of personnel of the enterprise are given. The system of indicators of competitiveness of the system of strategic management of personnel of the enterprise is determined and requirements are set for them. It is substantiated that increase of efficiency of activity of the enterprise is the basis of strategic potential which influences its competitiveness and determines directions of further development. The method of estimation of competitiveness of the system of strategic management of personnel of the enterprise is offered. The result of the application of the method is the formation of strategic recommendations for improving the strategy of development of the personnel management system of the enterprise, which will enable to increase its competitiveness. Established that in a market economy, leaders of enterprises need to use effective strategy personnel management which is interrelated with the strategy of the company.

Ключові слова: стратегічне управління, персонал підприємства, конкурентоспроможність підприємства, система управління, ефективність.

Key words: strategic management, personnel of the enterprise, enterprise competitiveness, management system, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах посилення стратегічно-маркетингової орієнтації підприємств, виникає необхідність у стратегічному управлінні персоналом. Це, у свою чергу, потребує детального аналізу існуючих концептуальних поглядів щодо стратегічного управління персоналом, а також уточнення сутності поняття "стратегічне управління персоналом підприємства".

Невизначеність та динамічність конкурентної боротьби роблять стратегію управління персоналом однією з головних. Тобто персонал підприємства стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою формування успішного менеджменту в умовах наявних вимог забезпечення розвитку підприємств. Основне завдання керівництва підприємств у ситуації, що склалася, полягає у виборі ефективних кадрових стратегій.

Основною метою стратегічного управління персоналом підприємства є формування такого кадрового потенціалу та системи управління персоналом, що здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та високу конкурентоспроможність. 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 людських ресурсів та можливостей підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблему стратегічного управління персоналом підприємства досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких: М. Армстронг, І. Ансофф, Л. Балабанова, Н. Богдан, В. Гриньова, О. Громова, А. Кібанов, В. Маслов, М. Сорокіна, Ф. Хміль та ін. Крім того, питання розвитку персоналу, зокрема стратегічні аспекти, розглянуто у роботах науковців: І. Грузіна, А. Колот, В. Савченко, А. Топмсон та Дж. Стрікленд.

Проте вивчення й узагальнення наукових праць засвідчує, що чимало питань стосовно стратегічного розвитку персоналу у вітчизняних підприємствах недостатньо досліджені. Зокрема існує необхідність у формуванні методичного забезпечення об'єктивної оцінки конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом, що відповідає стратегічним орієнтирам підприємства і сучасним умовам господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основним завданням написання статті є визначення сутності та ролі стратегічного управління персоналом у сучасних умовах, розкриття вимог до системи стратегічного управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стрімкий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від підприємств нових підходів та ефективних методів управління, що здатні забезпечити швидку адаптацію до змін мінливого зовнішнього середовища, конкурентоспроможність, а також сталий економічний і соціальний розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Досягнення цього можливе за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю підприємства.

Успіх процесу розробки й реалізації стратегії залежить від ефективного використання трудового потенціалу, оскільки персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Якщо в оперативному управлінні працівники розгля-

даються як ресурс підприємства, тобто виконавці окремих функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність підприємства й джерело підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія управління персоналом — одна з функціональних стратегій підприємства, що забезпечує: формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності, належну оцінку і розвиток персоналу; формування набір та необхідних категорій персоналу; створення безпечних умов праці і соціальну захищеність.

Управління персоналом — це діяльність підприємства, що спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей підприємства. Стратегічна мета системи управління персоналом полягає у забезпеченні роз-

Таблиця 1. Дефініції поняття "стратегічне управління персоналом"

Автор	Визначення
Армстронг М. [1]	Стратегічне управління персоналом — це підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин
Балабанова Л. В. [3]	Стратегічне управління персоналом підприємства — це багатограний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі
Білоусов В. В. [4]	Стратегія розвитку персоналу — це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення встановлених бізнес-цілей
Богдан Н. Н. [5]	Стратегія у сфері управління персоналом — це набір цілей і правил роботи з кадровим складом, що конкретизований з урахуванням кадрової політики
Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л. [2]	Стратегія управління персоналом — специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, що конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики
Громова О. Н. [6]	Стратегія управління персоналом — це довготривалий якісно визначений напрям у роботі з персоналом, що передбачає розробку складу рішень, які послідовно приймаються, для досягнення системою управління персоналом встановлених цілей
Іванцевич Дж. М. [7]	Стратегія управління персоналом — це те, чого хотіли б досягти вищі керівники фірми протягом тривалого періоду
Кібанов А. Я. [8]	Стратегія управління персоналом — це плани, напрями дій, послідовність рішень, що приймаються, і методи, що дозволяють дати їм оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації
Маслов В. І. [9]	Стратегічний менеджмент персоналу — програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників
Сорокіна М. В. [10]	Стратегічне управління персоналом — складний процес, що реалізовується сполученням регламентів і творчих процедур, і не завжди укладається у конкретні технологічні схеми
Хміль Ф. І. [11]	Стратегія управління персоналом — комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації

Джерело: розроблено автором за даними [1—11].

витку за рахунок ефективного використання людського потенціалу. Визначення поняття "стратегічне управління персоналом" різних авторів, наведено у таблиці 1.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів [12]:

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

Найважливішим етапом стратегічного управління персоналом є стратегічне планування, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири у сфері управління на довгостроковий період, формується кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених цілей. Специфічною особливістю управління персоналом є його здатність одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління.

Стратегічне управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни у сфері роботи з персоналом, що здатні вплинути на конкурентоспроможність підприємства в цілому. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреб у персоналі, відбір, оцінка, навчання виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [12].

Основними стратегіями управління персоналом є [12]:

- 1) стратегія добору і навчання (добір, навчання персоналу і організація безперервного навчання);
- 2) стратегія винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати);
- 3) стратегія формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні і відносини із профспілками);
- 4) стратегія управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації).

При розробці стратегії управління персоналом необхідно враховувати вплив факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається у межах системи, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи — підсистеми [5]:

— планування персоналу (складання планів та розробка прогнозів щодо якісної й кількісної потреби у персоналі; вибір методів роз-

рахунку кількісної потреби у працівниках; розробка системи автоматизованого управління персоналом);

— підбір та найм персоналу (аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату);

— профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

— оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);

— формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

— мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу);

— розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

— управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, перевodu й звільнення працівників);

— соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування).

Впровадження на підприємстві системи стратегічного управління персоналом передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії, що спрямована на досягнення головної місії й цілей функціонування підприємства. У якості головної складової системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, це комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [2]. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність впровадження системи стратегічного управління пер-

Таблиця 2. Методика оцінювання конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом підприємства (експертний метод)

№ п/п	Фактори	Вага фактору	Ф _к		a _i × Ф _к	
			П	П*	П	П*
1.	Дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу	0,20	75	80	15,00	16,00
2.	Дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу	0,16	70	70	11,20	11,20
3.	Рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства	0,14	80	85	11,20	11,90
4.	Рівень соціально-психологічного клімату у колективі	0,10	70	85	7,00	8,50
5.	Рівень корпоративної культури та іміджу підприємства	0,10	80	80	8,00	8,00
6.	Розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу	0,19	60	75	11,40	14,25
7.	Розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу	0,11	75	80	8,25	8,80
Конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом		1	x	x	72,05	78,65

соналом та зміну конкурентоспроможності підприємства.

Оцінити показник конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства можна за допомогою таких факторів:

- дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу;
- дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу;
- рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства;
- рівень соціально-психологічного клімату у колективі;
- рівень корпоративної культури та іміджу;
- розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу;
- розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу.

Цей перелік факторів не є остаточним і може бути доповнений або змінений на розгляд керівництва підприємства та експертів залежно від цілей проведення оцінки конкурентоспроможності. Значення факторів оцінюються експертним методом за 100-бальною шкалою, а при розрахунку значень показників використовуються додатково коефіцієнти вагомості. Їх сума повинна дорівнювати 1.

Оцінювання проводиться для поточного (П) та прогнозованого (П*) станів кожного з факторів. Розраховується загальне значення оцінки конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом шляхом множення коефіцієнтів вагомості на значення факторів (див. табл. 2).

Показники поточного та прогнозованого стану конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом дозволяють оцінити ефективність системи та виявити "вузькі" місця, що потребують розробки заходів із удосконалення кадрової стратегії підприємства у розрізі факторів.

Оцінювати конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом пропонуємо за такою шкалою:

- 0—40 балів — низька;
- 41—80 балів — середня;
- 81—100 бали — висока.

Чим вищий показник, тим конкурентоспроможнішою є система стратегічного управління персоналом підприємства.

Для формування і підтримки конкурентоспроможної системи стратегічного управління персоналом необхідно створити в організації систему індикаторів, що передбачає:

- 1) їх вимірність;
- 2) зв'язок місії, стратегічних цілей та стратегії підприємства з конкретними поточними діями кожного працівника;
- 3) прогностичний характер — необхідно оцінювати дії, що призведуть до потрібного результату;
- 4) взаємопов'язаність в єдину систему;
- 5) причинно-наслідкові зв'язки, що показують, як відхилення одного індикатора впливає на відхилення іншого.

Таким чином, формування стратегії управління персоналом базується на оцінці досягнутого рівня управління підприємством та прогнозування його стану. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану, що знаходить своє відображення у системі стратегічних цілей управління персоналом і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, в умовах високого рівня конкуренції підвищується значимість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система стратегічного управління персоналом. Розробка стратегіч-

ної системи управління персоналом та визначення її конкурентних переваг дає можливість для утримання власної позиції на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його іміджу як роботодавця. Визначення поточного та прогнозованого стану конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом дозволяють оцінити ефективність системи та виявити слабкі місця, розробити ефективну кадрову стратегію.

Література:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 328 с. — (Серия: Менеджмент для лидера).
2. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.А. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Л.В. Балабанова. — Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2008. — 551 с.
4. Белоусов В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Белоусов. — Ижевск, 2007. — 24 с.
5. Богдан Н.Н. Кадровый менеджмент в вузе: монография / Н.Н. Богдан, Е.А. Могилевкин. — Владивосток: Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса, 2003. — 244 с.
6. Громова О.Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты): дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / О.Н. Громова. — М., 1999. — 283 с.
7. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич. — М.: Дело, 1993. — 304 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 301 с.
9. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / Е.В. Маслов. — М.: Финпресс, 2004. — 288 с.
10. Сорокина М.В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле / М.В. Сорокина. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. — 203 с.

11. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.

12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

References:

1. Armstrong, M. (2002), Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami [Strategic management of a human resources], INFRA-M, Moscow, Russia.
2. Bazarov, T. and Eremin, L. (2002), Upravlenie personalom [Personnel management], UNITI, Moscow, Russia.
3. Balabanova, L. (2008), Stratehichnyj marketing [Strategic marketing], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
4. Belousov, V. (2007), "Strategy of personnel development as a factor of increase of competitiveness of industrial enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Izhevsk, Russia.
5. Bogdan, N. and Mogilevkin, E. (2003), Kadrovyy menedzhment v vuze [A skilled management is in the higher institute], VGUES, Vladivostok, Russia.
6. Gromova, O. (1999), "Forming of a strategy of the personnel management in enterprise (theoretical and methodical aspects)", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Moscow, Russia.
7. Ivancevich, J. (1993), Chelovecheskie resursy upravleniya: Osnovy upravleniya personalom [Human capitals of management: Bases of a personnel management], Delo, Moscow, Russia.
8. Kibanov, A. and Durakova, I. (2005), Upravlenie personalom organizacii : strategija, marketing, internacionalizacija [Personnel management of organization: strategy, marketing, internationalization], INFRA-M, Moscow, Russia.
9. Maslov, V. (2004), Strategicheskoe upravlenie personalom v uslovijah jeffektivnoj organizacionnoj kul'tury [Strategic personnel management in the conditions of effective organizational culture], Finpress, Moscow, Russia.
10. Sorokina, M. (2005), Teorija i metodologija strategicheskogo upravleniya personalom v torgovle [A theory and methodology of a strategic personnel management in the trade], SPbGUEF, St. Petersburg, Russia.
11. Hmil, F. (2006), Upravlinnia personalom [Personnel management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.
12. Shershnova, Z. (2004), Strategicheskoe upravlinnya [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 06.03.2019 р.