

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Єлецьких С. Я.

Розглянуто актуальну проблему, пов'язану із формуванням механізму стратегічного управління персоналом, який базується на поступовому русі від концепції та принципів управління персоналом до кадрової політики, а від неї – до розробки стратегії управління персоналом. Обґрунтовано, що побудова та реалізація гнучкого механізму стратегічного управління персоналом дозволяє більш ефективно використовувати людський потенціал у рамках загальної стратегії розвитку підприємства. Запропоновано реалізацію стратегії управління персоналом здійснювати на основі створення підрозділу стратегічного управління персоналом, який виконує наступні функції: моніторинг зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища підприємства, визначення місії та розробку стратегії управління персоналом, створення і підтримку високого іміджу та привабливості підприємства як працедавця.

Рассмотрена актуальная проблема, связанная с формированием механизма стратегического управления персоналом, основанного на постепенном движении от концепции и принципов управления персоналом к кадровой политике, а от нее – к разработке стратегии управления персоналом. Обосновано, что построение и реализация гибкого механизма стратегического управления персоналом позволяет более эффективно использовать человеческий потенциал в рамках общей стратегии развития предприятия. Предложено реализацию стратегии управления персоналом осуществлять на основе создания подразделения стратегического управления персоналом, который выполняет следующие функции: мониторинг внешней среды, анализ внутренней среды предприятия, определение миссии и разработку стратегии управления персоналом, создание и поддержку высокого имиджа и привлекательности предприятия как работодателя.

The actual problem associated with the formation mechanism of strategic HR management, based on the gradual movement from concept and principles of personnel management to human resources policy, and from it - to develop HR strategies. Proved that the construction and implementation of a flexible mechanism for strategic HR allows more efficient use of human resources within the overall strategy of the enterprise. An implementation of HR strategies be based on the establishment of strategic HR department, which performs the following functions: monitoring the external environment, internal environment analysis, definition of mission and development strategy of personnel management, creating and maintaining high image and attractiveness as an employer.

Єлецьких С. Я.

д-р екон. наук, проф.,  
зав. каф. «Фінанси» ДДМА  
svetlana-eleckih@yandex.ua

ДДМА – Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ.

УДК 330.341.1:338.108

Єлецьких С. Я.

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Наявність багатьох факторів невизначеності економіки України, високі темпи змін зовнішнього середовища та посилення проявів кризового стану обумовлюють зростання ролі та значення персоналу як фактора стабілізації економіки та створення умов щодо її підйому. Для вітчизняних підприємств проблема формування персоналу, який відповідає сучасним вимогам, зацікавлений у зростанні продуктивності праці та досягненні поставлених цілей, є надзвичайно актуальною. Успішно протистояти впливу негативних факторів оточення і поліпшувати ринкове становище дозволяє стратегія розвитку підприємства та взаємопов'язана з нею кадрова стратегія. У зв'язку з цим виникає необхідність формування механізму стратегічного управління персоналом промислових підприємств адекватного сучасним умовам їх функціонування.

Комплексна стратегія управління персоналом має стати основою при вирішенні найбільш важливих кадрових питань: відбору відповідної чисельності працівників необхідного рівня кваліфікації та освіти, їх адаптації та кар'єрного зростання, оцінки, стимулювання, мотивації та розвитку. Механізм управління персоналом зумовлюється змінами, що відбуваються на макро- і мікрорівнях, у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. Впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю, яка обумовлена сучасним станом економіки.

Дослідженню теоретико-методологічних та практичних аспектів підвищення ефективності роботи персоналу присвячено роботи західних і вітчизняних вчених. Так, Ф. Герцберг, П. Друкер, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Макгрегор, Ф.Тейлор у своїх дослідженнях розглядають питання адаптивності процесу управління персоналом, інноваційних аспектів мотивації та компенсації, визначення факторів оцінки ступеня задоволеності від виконаної роботи, створення системи дифереційованої оплати праці та ін; Д. Богиня, Г. Дмитренко, В. Дятлов, О. Єськов розглядають активні та пасивні заходи регулювання зайнятості на ринку праці; О. Єгоршин, О. Кібанов, Є. Маслов, О. Новікова вивчають діагностичні моделі служби управління персоналом.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, деякі аспекти стратегічного управління персоналом потребують подальшої розробки та органічного інтегрування в загальну стратегію розвитку підприємства. Так, дослідження стану кадрової політики підприємств довело, що питанням формування цілеспрямованої концепції, політики та стратегії управління персоналом не приділяється достатньо уваги. Це негативно позначається на ефективності використання трудового потенціалу. Недостатньо розвинутими є питання щодо формування та реалізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління персоналом промислових підприємств.

Метою статті є вдосконалення теоретико-методичних підходів щодо формування механізму стратегічного управління персоналом на промислових підприємствах, реалізація якого забезпечує підвищення рівня трудового потенціалу та посилення конкурентних переваг.

Діяльність підприємств пов'язана з необхідністю забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності на основі впровадження нової техніки, використання новітніх технологій виробництва.

Інноваційний розвиток висуває також нові вимоги до якості персоналу підприємств, зокрема щодо професійної компетентності, мобільності, готовності до професійного розвит-

ку. На передній план виходить усвідомлення того, що персонал підприємства представляє собою основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів і методів управління. Стратегічне управління підприємством дає змогу узагальнити і вирішити цілий ряд питань адаптації працівників до зовнішніх умов, враховуючи при цьому особистісний фактор. Воно передбачає не тільки визначення стратегії розвитку підприємства, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у вирішенні поставлених задач.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

1) забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами у відповідності до його стратегії;

2) формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо-організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне стратегічного управління;

3) здатність усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом [1].

Виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості їх розробки вищим керівництвом підприємства, але й від втілення стратегії виконавцями. Формування, розвиток та використання є основними функціями управління персоналом.

Виходячи з вищесказаного, стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій, які забезпечують формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його ефективне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни середовища, що сприяє формуванню на підприємстві ключових факторів успіху. [2].

Стратегічне управління персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних і взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка) та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства.

Реалізація стратегічного управління персоналом здійснюється через розробку персонал-стратегії. Об'єктом даної стратегії є фізичні особи, які мають трудові відносини з підприємством-роботодавцем, характеризуються певними якісними і кількісними характеристиками, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом персонал-стратегії є система органів управління, що включає служби управління персоналом, структурних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

Успішна реалізація персонал-стратегії значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності становить кадровий потенціал підприємства. [3].

Важливою складовою стратегічного управління персоналом є кадрова політика. Суттю кадрової політики підприємства є робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку даного підприємства. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу збереження і оновлення кадрів у відповідності з потребами підприємства і станом ринку праці [4].

Стратегічне управління персоналом є безперервним процесом, що здійснюється з метою формування комплексу заходів і прийняття рішень, які відображають пріоритетність цілей, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків реалізації персонал-стратегії.

Ретроспективний аналіз розвитку науки управління персоналом та визначення особливостей управління персоналом в Україні, досвід розвинутих країн світу дозволили зробити такі висновки:

вирішальною конкурентною перевагою підприємства є персонал, і витрати на нього слід розглядати як інвестиційні вкладення;

управління персоналом є стратегічною функцією підприємства;

необхідність переходу від поточного внутрішньофірмового планування до довгострокового, а потім стратегічного управління обумовлена посиленням елементів невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища.

Узагальнення викладених підходів до управління персоналом дозволило розробити концептуальну схему механізму стратегічного управління персоналом, яку зображено на рис. 1.



Рис. 1. Концептуальна схема механізму стратегічного управління персоналом

Вивчення досвіду стратегічного управління персоналом дозволяє визначити умови його ефективності. [5]:

гнучкість та адаптивність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;  
 урахування специфічних особливостей галузі та конкретного промислового підприємства;  
 комплексний характер системи управління персоналом;

відповідність стратегії управління персоналом концепції стратегічного розвитку підприємства;

забезпечення необхідного рівня стабільності ключових елементів системи управління персоналом;

забезпечення багатопланового впливу на об'єкт управління: використання максимально широкої номенклатури адміністративних та економічних методів.

Формування системи стратегічного управління персоналом припускає внесення суттєвих змін до цілей, функцій та організаційної структури існуючої системи управління персоналом. У зв'язку з цим представляється доцільним створення групи стратегічного управління персоналом, структурно підпорядкованої вищому керівництву підприємства. Особливості та можливості формування даного підрозділу визначаються масштабом та характером діяльності підприємства, функціями кадрової служби. Створення підрозділу стратегічного управління сприяє вирішенню стратегічних планів та має деякі переваги: гнучкість, ефективне використання персоналу та підвищення його професіоналізму, можливість ротації кадрів шляхом залучення фахівців до участі в роботі над кількома проектами, розвиток мотивації та концентрація зусиль на реалізації стратегії.

Найбільш адекватною сучасним умовам функціонування підприємств представляється програмно-цільова стратегія управління персоналом, що реалізується на основі стратегічного плану. Загальну структуру стратегії управління персоналом пропонується розглядати за такими розділами [6,7]:

формування персоналу: прогнозування необхідного кількісного та якісного складу персоналу; вивчення внутрішніх потреб та можливостей підприємства; моніторинг ринку праці та заробітної плати; створення банку даних потенційних кандидатів; регулювання системи пошуку кандидатів; розробка програми адаптації персоналу;

мотивація персоналу: визначення концептуальних підходів до формування системи мотивації та стимулювання у відповідності до розвитку підприємства; формування та розвиток корпоративної культури;

оцінка персоналу: розробка системи оцінки та атестації персоналу; процедура оцінки та розробки плану подальших дій спільно з лінійними керівниками;

розвиток персоналу: розробка комплексної програми навчання та підвищення кваліфікації; розробка планів кар'єри, службового просування та професійного зростання.

Група стратегічного управління персоналом доповнює структуру на базі програмно-цільової форми управління діяльністю, до якої належать матрична та проектна структури. Їх використання дозволяє максимально органічно адаптувати структуру підприємства до цілей його створення, розвитку та конкретних умов нестабільного зовнішнього середовища. До складу групи входять: координатор групи, фахівці підприємства та зовнішні консультанти.

Виходячи з цілей стратегічного управління, в роботі визначено функції проектної групи (рис. 2).

Зростаюча роль персоналу в системі управління підприємством сприяє не тільки появі нових можливостей, але і виникненню опору змінам, здійсненню стратегічного управління, бо більшості людей властиве прагнення до стабільності. Для опортуністичної поведінки персоналу характерні наступні риси [7]: неспівпадання інтересів роботодавця та найманого працівника виступає причиною опортуністичної поведінки останнього; асиметричність інформації, якою володіє найманий працівник, створює можливість для його опортуністичної поведінки; прихований характер недобросовісної поведінки означає, що працівник не прагне розголосу діяльності, інакше мова йшла б про відкриту конфронтацію; збиток роботодавця виникає через те, що найманий працівник використовує ресурси підприємства для власного збагачення або не працює з повною віддачею; навмисність дій найманого працівника означає, що він розуміє свої інтереси та наслідки своїх дій, свідомо використовує ситуацію, що склалася, і не надає роботодавцю інформацію про те, що робить [8].

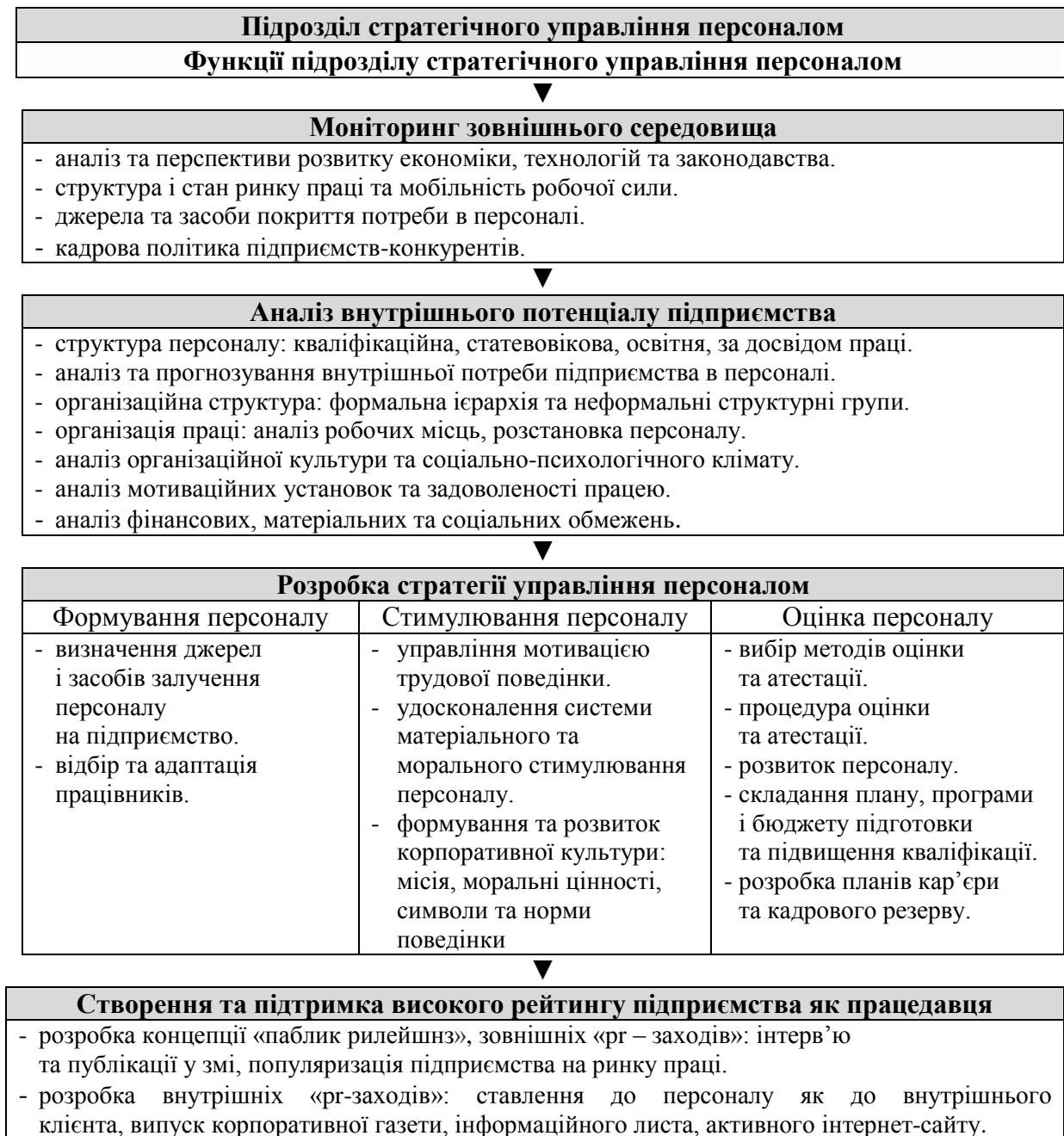


Рис. 2. Функції підрозділу стратегічного управління персоналом

Для успішної реалізації кадрової стратегії визначено етапи управління опортунізмом персоналу:

підготовка та підтримка змін – формування сприятливого психологічного клімату, заснованого на підтримці змін з боку вищого керівництва та лідерів колективу;

мотивація змін – доведення реальної ситуації до кожного працівника, використання «сценарію катастрофи», створення внутрішніх комунікаційних каналів та системи винагородження за підтримку змін;

ефективний контроль за реалізацією стратегії управління персоналом – формування чіткої уяви відносно майбутнього стану підприємства та доведення його до свідомості всього персоналу, формування системи зворотного зв'язку.

Таким чином, визначені елементи механізму стратегічного управління персоналом дозволяють сформувати персонал, здатний своєчасно адаптуватися до вирішення стратегічних завдань та надати конкурентні довготривалі переваги підприємству.

### ВИСНОВКИ

В сучасних умовах концепція управління персоналом розглядає інтелектуальний, підприємницький, виробничий потенціал персоналу як основу функціонування підприємства та важливе джерело довготривалих переваг, а управління персоналом – як стратегічну функцію, яка невід’ємно пов’язана із бізнес-стратегією підприємства. Формування механізму стратегічного управління персоналом базується на поступовому русі від концепції та принципів управління персоналом до кадрової політики, а від неї – до розробки стратегії управління персоналом. Побудова та реалізація гнучкого механізму стратегічного управління персоналом дозволяє більш ефективно використовувати людський потенціал у рамках загальної стратегії розвитку підприємства. Реалізація стратегії управління персоналом здійснюється на основі створення підрозділу стратегічного управління персоналом, який виконує наступні функції: моніторинг зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища підприємства, визначення місії та розробку стратегії управління персоналом, створення і підтримку високого іміджу та привабливості підприємства як працедавця.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бай С.І. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С.І. Бай, Г.Є. Мошек // *Інноваційна економіка*. – 2010. – №4(18). – С. 27–31.
2. Десслер Г. *Управление персоналом* : пер. с англ. / Гарри Десслер. – М. : БИНОМ, 2000. – 710 с.
3. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // *Держава і регіони*. – 2006. – №5. – С. 216–221.
4. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // *Наукові праці КНТУ*. – Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 210–218.
5. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // *Науковий вісник ЛНАУ*. – 2010. – №17. – С. 172–180.
6. Стельмашенко О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства / О.В. Стельмашенко // *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 241. – Т. I. – С. 197–277.
7. Булеев И.П. Методические подходы к стратегическому планированию управления персоналом / И. П. Булеев, В. В. Синельник // *Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки*. – Донецьк : ДЕГІ; ІЕПД НАН України, 2006. – Вип. 3 (21). – С. 177–180.
8. Синельник В.В. Особенности организационно-методического подхода к формированию механизма стратегического управления персоналом // *Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины*: сб. науч. тр. НАН Украины; Ин-т экономики пром-сти; КЭГИ. – Донецк, 2007. – С. 153–159.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2015 р.