

УДК 331.101.68

Продіус О.І.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту**Одеського національного політехнічного університету***Будик В.О.***студентка**Одеського національного політехнічного університету***Сяо Сяохуй***студент**Одеського національного політехнічного університету*

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуті теоретико-методичні основи менеджменту персоналу в системі стратегічного управління підприємством. Проведена систематизація наукових підходів до розроблення стратегічного управління персоналом та виявлено основні проблеми менеджменту персоналу. Розкрито актуальність стратегічного управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Досліджено ключові напрями і завдання менеджменту персоналу у створенні конкурентної переваги підприємства.

Ключові слова: менеджмент, персонал, стратегія, стратегічне управління, стратегічний аналіз, система управління, розвиток підприємства.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены теоретическо-методические основы менеджмента персонала в системе стратегического управления предприятием. Проведена систематизация научных подходов к разработке стратегического управления персоналом и выявлены основные проблемы менеджмента персонала. Раскрыта актуальность стратегического управления персоналом на предприятии в современных условиях хозяйствования. Исследованы ключевые направления и задачи менеджмента персонала в создании конкурентного преимущества предприятия.

Ключевые слова: менеджмент, персонал, стратегия, стратегическое управление, стратегический анализ, система управления, развитие предприятия.

ANNOTATION

The theoretical and methodological fundamentals of personnel management in the system of strategic management of an enterprise are considered in the article. Systematization of scientific approaches to the development of strategic personnel management has been carried out and the main problems of personnel management have been revealed. The urgency of strategic management of personnel at the enterprise in modern conditions of management is revealed. The key directions and tasks of strategic personnel management in creating a competitive advantage of the enterprise are investigated.

Key words: management, personnel, strategy, strategic management, strategic analysis, management system, enterprise development.

Постановка проблеми у її загальному вигляді. Стрімкий інноваційний розвиток, глобалізація ринку, структурна перебудова економіки, інтеграція господарюючих суб'єктів створюють нові умови конкурентної боротьби в сучасному світі. В умовах, що склалися, зростає необхідність застосування новітніх підходів щодо забезпечення ефективності управління. Одним із найважливіших показників успішного функціонування підприємств є підтримка і

зростання рівня їх конкурентоспроможності, що є досить складним і багатогранним процесом. Рівень конкурентоспроможності підприємства пов'язаний зі скоординованим виконанням різних функцій, успішне виконання яких і визначає результат цієї діяльності. Підприємство ефективно функціонує, коли у нього успішно розвинені всі напрями в комплексі: фінанси й економіка, маркетинг і збут, технологія і виробництво, дослідження і розроблення. При цьому носіями і виконавцями більшості господарських функцій є співробітники організації, її персонал. Саме якість управління і використання персоналу багатьма дослідниками виокремлюється серед основних чинників конкурентоспроможності підприємства. Поява сучасних моделей організації бізнесу і їх впровадження у вітчизняних і зарубіжних підприємствах вимагають переосмислення наукових поглядів як на організаційну стратегію, так і на стратегію управління персоналом, зумовлюють необхідність формування нових підходів до розроблення стратегії та створення нових концепцій стратегічного управління персоналом в умовах розвитку прогресивних форм організації і процесного управління діяльністю компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес стратегічного управління підприємством досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, таких як І. Ансофф, В. Василенко, З. Шершньова, В. Нємцов, Л. Забродська, А. Міщенко, Б. Мізюк, В. Пономаренко. Питання стратегічного управління персоналом порушувалось у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних учених, таких як М. Армстронг, І. Ансофф, Г. Десслер, В. Гриньова, А. Зут, А. Кібанов, Г. Лич, Г. Назарова, О. Ястремська, А. Ткаченко та ін. Питання дослідження розвитку працівників, зокрема його стратегічних аспектів, висвітлено у роботах таких авторів, як В. Верхоглядова, А. Колот, Ю. Лисенко, Ю. Одегов, В. Савченко, В. Співак, А. Топмсон. Стратегічне управління персоналом всебічно розглядали такі науковці та практики, як Л. Батченко, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Гончаров, О. Новікова, Г. Осовська, І. Продіус, М. Прокопенко, Г. Тарасенко, О. Уманський

тощо. Підвищенню якості виробничого процесу на підставі ефективного використання людського фактору присвячені праці вчених-економістів: П. Борщевського, Г. Вечканової, В. Гриньової, М. Горелова, Ю. Краснова, А. Колота, О. Мартякової, І. Маслової, О. Мороза, О. Рудченка, Г. Фтомової. Ті чи інші напрями формування і розвитку трудового потенціалу в трансформаційній економіці досліджені відомими російськими та українськими вченими: Л. Абалкіним, В. Автономовим, О. Антипіною, О. Генисаретським, С. Валентеєм, В. Єльмєєвим, В. Іноземцевим, Ю. Канігіним, М. Карліним, К. Коліним, Л. Костіним, В. Лагутіною, Є. Марчуком, О. Марченком, В. Марцінкевичем, Л. Несторовою, Ю. Нетесаном, Н. Римашевською, М. Чумаченком. Проте й досі не втрачають актуальності питання щодо підвищення ефективності напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів мотивації і систем навчання персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом відповідно до сучасних економічних умов. Варто зазначити, що, незважаючи на актуальність проблеми менеджменту персоналу в стратегічному управлінні підприємством, вона й досі ще недостатньо висвітлена в наукових дослідженнях, також недостатньо уваги їй приділяється й у практиці управління персоналом вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнює діяльність вітчизняних підприємств і знижує її результативність. Ефективність економіки України безпосередньо пов'язана з управлінням стратегічним розвитком підприємств. Загострення проблем, пов'язаних із формуванням стратегій розвитку підприємств та управлінням цим процесом, підтверджує значущість окреслених питань для вітчизняних реалій ведення бізнесу. Варто також зауважити, що більшість підприємств мають неефективну управлінську систему через не вміння правильно оцінювати власний потенціал та впроваджувати ефективну стратегію на основі отриманих під час такої оцінки результатів.

Сьогодні кадрова робота на багатьох вітчизняних промислових підприємствах фактично будується без урахування сучасних тенденцій розвитку світового бізнесу, що породжує їх відставання в конкурентоспроможності, яке виражається в якості рішень і дій, продуктивності праці, інноваціях. Розуміння значення людського фактора визначає його роль і статус у сучасній організації, тобто реальну і перспективну значущість як усієї системи управління персоналом, так і її стратегічного складника. Тому багато рішень вищевказаних проблем бізнесу лежать у площині роботи і зміни підходу до управління персоналом.

Однак стратегічний менеджмент великих та середніх підприємств в Україні сьогодні є не лише некоректно сформульованим поняттям, а

й недосконалим явищем, про що свідчать результати діяльності близько 80% українських компаній, в яких управлінці не змогли реалізувати розроблені ними стратегії. Дослідження фахівців та статистичні дані свідчать про те, що 60% організацій не пов'язують власні стратегії з бюджетом, 67% підрозділів підприємств із найму персоналу (HR) та інформаційних технологій (IT) не пов'язують особисті пріоритети зі стратегією підприємства, 75% менеджерів середньої ланки не мають мотивації, пов'язаної з реалізацією стратегії підприємства, а 95% працівників взагалі не розуміють, що таке стратегія [4, с. 22].

Недосконалість системи стратегічного менеджменту в Україні зумовлена не лише обмеженістю знань у сферах планування стратегій та початкового і поточного контролю, а й помилковими, віддаленими від реальності підходами та застарілими інструментами, якими сьогодні досі користуються менеджери.

За умов посилення конкурентної боротьби успіх сучасних підприємств залежить не лише від ефективного використання ресурсів, максимізації прибутку та підвищення рентабельності. Сьогодні лідерами є підприємства, які виокремлюються здатністю швидко адаптуватися та реагувати на зміни вимог конкурентного ринку, не зраджуючи місіям своїх організацій та створюючи цінність. Для цього менеджери використовують західні практики стимулювання розвитку, інноваційні інструментарії та підходи для управління підприємством, найважливішим з яких є стратегічний менеджмент.

У сучасній науці і практиці менеджменту відбувається постійний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей у галузі управління людськими ресурсами як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій. На вибір тієї чи іншої управлінської моделі впливають тип бізнесу, корпоративна стратегія і культура, організаційне середовище. Модель, яка успішно функціонує в одній організації, може виявитися зовсім не ефективною для іншої, оскільки не вдалося її інтегрувати в організаційну систему управління.

Стратегія підприємства є основою стратегічного менеджменту, за її допомогою на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних зі цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконаленням структури управління підприємством, своєчасною та якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів. Стратегічний аналіз у цьому разі розглядається як невід'ємна частина стратегічного менеджменту, яка забезпечує постановку проблеми планування, визначає напрями управлінських дій щодо коригування під час реалізації стратегії, забезпечує адаптацію організаційних змін до умов зовнішнього середовища підприємства [7–8] (рис. 1).

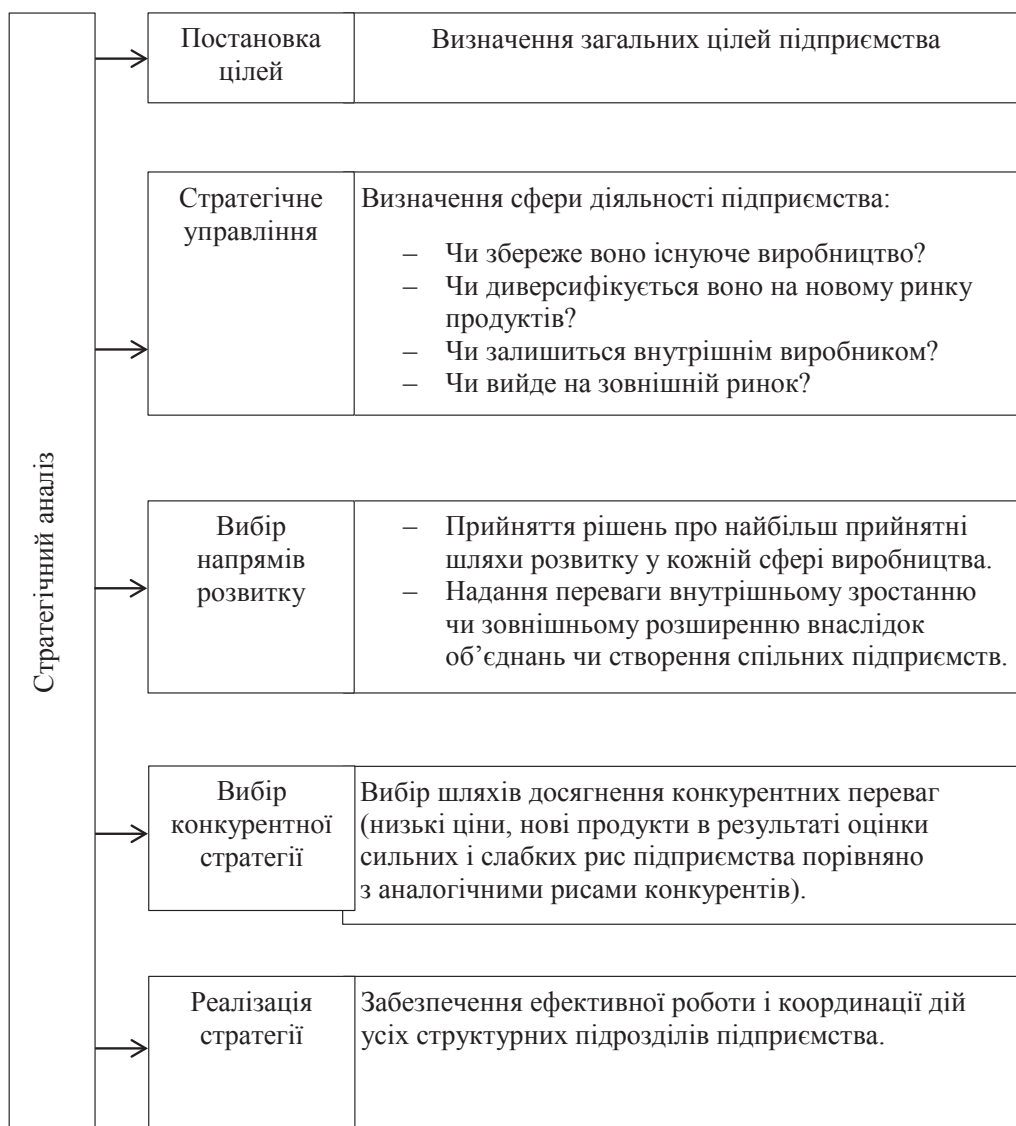


Рис. 1. Місце стратегічного аналізу в системі стратегічного менеджменту

В основі стратегічних рішень щодо планування та реалізації стратегії лежать результати стратегічного аналізу, який є інструментом обґрунтування та контролю за реалізацією управлінських стратегічних рішень. Особливої актуальності стратегічний аналіз набуває в умовах ускладненої прогнозованості стану зовнішнього середовища. Чим складніші умови здійснення стратегічного планування, тим більш детальними і продуманими повинні бути стратегічні плани. Чим більш чітко мають бути окреслені стратегічні цілі та шляхи їх досягнення, тим більш обґрунтованими повинні бути стратегічні рішення і більш достовірною база їх прийняття – результати стратегічного аналізу [8].

У світовій управлінській практиці робиться акцент на вкладі персоналу, задоволеного роботою, в досягнення корпоративних цілей, таких як лояльність споживачів, економія витрат і рентабельність. На зміну суперечливим відносинам між роботодавцем та найманими працівниками, за яких у робочій обстановці організації домінувала жор-

стка регламентація процедур взаємодії, прийшла атмосфера співпраці, яка має такі особливості, як співробітництво в межах невеликих робочих груп; орієнтація на задоволення споживачів; значна увага приділяється цілям бізнесу і залученню персоналу для досягнення цих цілей; розширення організаційних ієрархічних структур і делегування відповідальності лідерам робочих груп. Застосовуються різноманітні персонал-технології, моделі кадрового менеджменту, націлені на більш повну реалізацію трудового і творчого потенціалу для досягнення загального економічного успіху і задоволення особистих потреб працівників [1–3].

Стрімкі зміни в економіці висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок уже не задовольняє вимоги сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності і мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростан-

ня, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей. Тому не випадково одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає сучасний напрям стратегії управління персоналом – розвиток працівників.

Менеджмент персоналу в межах нового підходу до управління дає величезні переваги підприємствам, функціонуючим в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів і персоналу. Крім того, стратегічний менеджмент народжує відчуття впевненості у персоналу, сприяє послідовному розробленню та реалізації управлінських рішень, орієнтує на сталий розвиток в умовах турбулентності економіки [5–6].

Стратегія управління персоналом, таким чином, повинна бути всеосяжною в сенсі націлювання кадрового складу організації на досягнення цілей її довготривалого розвитку. У цьому разі планування управління персоналом стає складовою частиною бізнес-планування, а розроблення стратегії управління персоналом розглядається як пріоритетний бізнес-процес. Таким чином, успішний розвиток та імплементація стратегії на підприємстві не лише сприяє підвищенню його потенційної прибутковості, інтересу інвесторів та акціонерів до компанії, а й посилює внутрішній мікроклімат організації, лояльність персоналу та споживачів.

Таким чином, розв'язання проблем упровадження засад стратегічного управління в практиці вітчизняних підприємств можливе шляхом використання прогресивних зарубіжних концепцій і технологій стратегічного менеджменту, адекватних конкретним умовам функціонування; чіткого розмежування систем стратегічного і поточного управління, оптимізації співвідношення між ними; реалізації стратегічних процедур у постійному і безперервному процесі; забезпечення високої якості нематеріальних активів як одного з основних стратегічних ресурсів підприємства. Підприємство повинно реально оцінити власні можливості зі впровадження ефективної системи стратегічного менеджменту та її автоматизації. Практична реалізація процедур стратегічного управління передбачає встановлення пріоритетів під час розподілу внутрішніх ресурсів організації та визначення потреби у залученні зовнішніх джерел. Ефективне застосування компетенцій робітників дасть підприємству змогу адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз, втрат і стабільно підвищувати власну конкурентоздатність.

Висновки. Підводячи підсумок, слід зазначити, що стратегічне управління має вирішальне значення для розвитку і розширення всіх підприємств, оскільки є комплексним процесом розроблення і формування короткострокових і довгострокових ініціатив, спрямованих на оптимальне досягнення цілей. Для розвитку менеджменту персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідний новітній ін-

струмент, за допомогою якого можна було б оцінити ефективність чинної системи управління та виявити шляхи її подальшого вдосконалення. Однією з найбільш важливих проблем є розроблення способів оцінки і напрямів підвищення ефективності управління персоналом як одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент персоналу підприємства має стати в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямом яких є розкриття повного арсеналу здібностей та компетенцій працівників, що можливо ефективно використати для розвитку підприємства загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І.А. Грузіна, В.І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
2. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
3. Ставицький О.В. Управління стратегічним розвитком підприємств хлібопекарської галузі: дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (08.00.04) / Ставицький Олександр Вікторович; Нац. унів. харч. технол. – Київ, 2015. – 251 с.
4. Мокіна Ю.В. Проблеми стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні / Ю.В. Мокіна, О.М. Кавуненко // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2013. – № 3. – С. 22–27.
5. Щербак В.Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу. Монографія. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 320 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
7. Продіус О.І. Формування та управління командою проекту / О.І. Продіус // Вісник Одеського національного університету. 2016. – Том 21. Випуск 10(52). – С. 51–55.
8. Мікловда В.П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с.

REFERENCES:

1. Hruzina I.A. (2014) Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom: monohrafiia / I.A.Hruzina, V.I.Derykhovska. – Kh. : Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia. – 252 pp.
2. Buzko I.R. (2009) Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi: monohrafiia / I.R. Buzko, O.V. Vartanova, H.O. Nadon ta in. – Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. – 304 pp.
3. Stavitskyi O.V. (2015) Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv khlibopekarskoi haluzi: dys. na zdob. nauk. stup. kand. ekon. nauk (08.00.04) / Stavitskyi Oleksandr Viktorovych; Nats. univ. kharch. tekhnol. – Kyiv. – 251 pp.
4. Mokina Yu.V. (2013) Problemy stratehichnoho menezhmentu velykoho ta serednoho biznesu v Ukraini / Yu.V. Mokina, O.M. Kavunenko // Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu. – 2013. – Vol. 3. – 22–27 pp.

5. Shcherbak V.H. (2009) Innovatsiini aspekty upravlinnia trudovoho potentsialu. Monohrafiia. – Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2009. – 320 pp.
6. Balabanova L.V. (2010) Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoï ekonomiky: monohrafiia / L.V. Balabanova, O.V. Stelmashenko. – Donetsk: [Don NUET], 2010. – 238 pp.
7. Prodius O.I. (2016) Formuvannia ta upravlinnia komandoiu proektu / O.I. Prodius // Visnyk Odeskoho natsionalnogo universytetu. – Vol. 21. Vypusk 10(52). – 51–55 pp.
8. Miklovdva V.P. (2013) Efektyvnist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyryshennia: monohrafiia / Miklovdva V.P., Britchenko I.H., Kubinii N.Yu., Didovych Yu.O. – Poltava: PUET. – 218 pp.

Prodius O.I.
*Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management,
Odessa National Polytechnic University*

Butsyk V.O.
*Student,
Odessa National Polytechnic University*

Xiao Xiao Hui
*Student,
Odessa National Polytechnic University*

PERSONNEL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

The theoretical and methodological fundamentals of personnel management in the system of strategic management of an enterprise are considered in the article. Systematization of scientific approaches to the development of strategic personnel management is carried out and the main problems of personnel management are revealed. The urgency of strategic management of personnel at the enterprise in modern conditions of management is revealed. The key directions and tasks of personnel management in creating a competitive advantage of the enterprise are investigated.

For the development of personnel management, in order to ensure the competitiveness of the enterprise, a modern tool is needed for the purpose of assessing the effectiveness of the existing management system and identifying ways to further improve it. One of the most important problems is the development of methods for assessing and improving the effectiveness of human resources management as one of the key factors for ensuring the competitiveness of the enterprise. The management of the company's staff should become the centre of modern management concepts, the main focus of which is the disclosure of a full arsenal of abilities and competencies of employees that can be effectively used for the development of the enterprise as a whole.