

УДК 331.101.262

Волянська-Савчук Л.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління персоналом
і економіки праці
Хмельницького національного університету

Станецька Д.А.
студентка
Хмельницького національного університету

АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано концептуальні засади стратегії планування персоналу відповідно до стратегії розвитку підприємства. Висвітлено концептуальну модель стратегії планування персоналу підприємств і особливості її функціонування. При цьому правильно розроблена, обрана й обґрунтована стратегія розвитку організації та управління людськими ресурсами є частиною майбутнього успіху, чим пояснюється актуальність дослідження.

Ключові слова: стратегія, управління людськими ресурсами, персонал, підприємство, концептуальна модель, стратегія розвитку.

АННОТАЦИЯ

В статье обоснованы концептуальные основы стратегии планирования персонала в соответствии со стратегией развития предприятия. Освещена концептуальная модель стратегии планирования персонала предприятий и особенности ее функционирования. При этом правильно разработанная, выбранная и обоснованная стратегия развития организации и управления человеческими ресурсами является частью будущего успеха, чем объясняется актуальность исследования.

Ключевые слова: стратегия, управление человеческими ресурсами, персонал, предприятие, концептуальная модель, стратегия развития.

ANNOTATION

The article substantiates the conceptual foundations of the personnel planning strategy in accordance with the development strategy of the enterprise. The conceptual model of the strategy of personnel planning of enterprises and the peculiarities of its functioning are highlighted. At the same time correctly developed, selected and substantiated strategy for the development of organization and management of human resources is part of future success, which explains the relevance of the study.

Key words: strategy, human resources management, personnel, enterprise, conceptual model, development strategy.

Постановка проблеми. Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства.

Також успіх провідних фірм у розвинених країнах пов'язаний зі створенням високоефективних механізмів управління людськими ресурсами на рівні організації, в основі яких – комплексний, стратегічний підхід до використання і розвитку кадрового потенціалу. Стратегічне управління людськими ресурсами дає змогу комплексно підійти до проблем управління персоналом та вирішити їх ефек-

тивно з огляду не лише на поточні потреби, але й на довгострокову перспективу.

Натепер бізнес-середовище діяльності підприємств характеризується підвищенням складності (складна економічна ситуація в країні, інфляція, ріст цін на сировину та матеріали, високі процентні ставки за кредит, зниження купівельної спроможності населення тощо), рухливості (перехід від адміністративно-командної системи господарювання до ринкової) та невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і обслуговування та ін.).

Аналіз останніх досліджень. Різноманітні теоретичні та методологічні проблеми стратегії, стратегічного управління підприємством та стратегічного управління людськими ресурсами розглянуто в працях зарубіжних науковців: М. Армстронга, П. Райта, Ч. Фомбруна, А. Стрікленда, А. Томпсона, Б. Карлофа, Г. Міцберга, Г. Хемел, Дж. Квіна, Е. Чандлера, І. Ансоффа, М. Портера, П. Дойла, П. Друкера, а також українських дослідників: О. Грішнєвої, Н. Кльоміна, А. Кібанова, Б. Шелегеда, Н. Касьянова, В. Понаморенко, П. Гордієнко, Л. Дідковської, І. Ігнат'євої, П. Клівець, О. Ковтуна, В. Краснові, А. Матвеева, А. Наливайка, С. Оборської, А. Привалова, М. Саєнка, Г. Селезньової, О. Тридіда, Н. Хорошавиної, З. Шершньової та інших. Проте, не применшуючи значень досліджень із тематики стратегії розвитку організації та управління людськими ресурсами, слід зазначити, що ефективні стратегії розвитку організації та управління людськими ресурсами на підприємствах харчової промисловості у період незалежності України ще не були досліджені.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз стратегії розвитку організації на підприємстві та дослідження її ефективності, а також можливих варіантів удосконалення стратегії розвитку організації та управління людськими ресурсами на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Швидкі темпи соціально-політичних та економічних перетворень вимагають принципово нового ставлення до формування знань, умінь та навичок людей. Скорочення попиту на репродуктивні (стандартизовані) види діяльності за одночасного зростання

попиту на види діяльності, що вимагають високого рівня креативності й компетентності, унеможливує існування системи освіти, зорієнтованої на середнього студента. Все більше необхідними для суспільства стають творчі особистості, здатні самостійно або у складі груп виконавців приймати рішення й творчо діяти у будь-якій ситуації. Тому все більш наочною виявляється тенденція освіти, спрямована на постійний розвиток особистості на засадах індивідуалізації навчання через суттєве збільшення питомої ваги самостійного вивчення дисциплін. При цьому модифікується сам зміст навчання, оскільки студент отримує можливість (залежно від особистого рівня знань, умінь та схильностей) творчо підходити до вивчення теорії і практики в Україні та за її межами, пізнання наявних проблем і шляхів їх вирішення. Це дає змогу досягти якісно нового рівня засвоєння матеріалу, оскільки у такий спосіб поєднуються глибока теоретична підготовка та практичне втілення набутих знань під час виконання завдань із конкретних тем того чи іншого курсу. Але така форма навчання потребує якісного системного навчально-методичного забезпечення. Сучасне ринкове середовище характеризується змінюваністю економічних параметрів, нестабільністю, тому в таких умовах головною проблемою стає здатність підприємства пристосовуватися до змін у середовищі, тобто розвиватися у відповідності з цими змінами. Тільки розвиваючись, підприємство може досягнути основної мети своєї діяльності – отримувати прибутки, зберігаючи конкурентоспроможність.

Перспективні конкурентні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, але для того, щоб ними скористатися, підприємство повинне мати стратегію свого розвитку. Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива.

Поняття «розвиток підприємства» починають розглядати у науковій літературі ще з 1950-х років. У той час розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, спрямованою на підвищення ефективності діяльності підприємства завдяки вдосконаленню управління організаційними процесами, структурами. У 60-70-х роках ХХ ст. вивчення розвитку фокусувалося на вдосконаленні внутрішнього функціонування підприємства шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо. Підприємство розглядали як відкриту систему у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робився на вдосконаленні діяльності саме підприємства та

його підсистем. Основними його складниками починають виступати: місія, ключові принципи, бачення, стратегія підприємства [1, с. 77].

Слово «стратегія» походить від древньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Відповідно, поняття «стратегія» первинно тлумачили як мистецтво або науку ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датований V ст. до н. е. [2, с. 23]. Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного з видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чендлер-молодший у 1962 році. З того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки [3, с. 8]. Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміна «стратегія підприємства (фірми)», то тут є чимало визначень. Її розуміють як [3, с. 8–9]:

- систему організаційно-економічних заходів досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрям розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

І. Ансофф під стратегією розумів один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства [4, с. 159].

На нашу думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть поняття «стратегія підприємства». Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [3, с. 9].

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище досить турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність кадрів за принципом «сьогодні – на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, а забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства.

У цьому контексті про необхідність розроблення стратегії підприємства досить влучно висловився один з авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «компанії за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. У компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [4, с. 166].

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній зумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку, і вже у 80-90-х рр. стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах із ринковою економікою.

Отже, класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, інструмент реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створення унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Стратегія підприємства повинна відповідати принципам, які наведені у таблиці 1 (узагальнено та сформовано на основі [5, с. 64–65]).

Однак, як справедливо зазначає Г. Мінцберг, одного простого визначення стратегії немає, він наводить дефініції стратегії в розрізі п'яти «П»: як план (обраний курс дій), принцип поведін-

ки, позиція, перспектива, прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві. Г. Мінцберг виділяє п'ять концептуальних побудов стратегії підприємства, що дає змогу висловити судження, що сучасне розуміння стратегії спрямовує завдання управління на задоволення запитів споживачів, забезпечення якості продукції та послуг, ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Під стратегією Г. Мінцберг розуміє завдання, політику та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги у конкурентній боротьбі [2, с. 20].

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. Схема етапів формування стратегії підприємства зображена на рисунку 1 [3, с. 17].

На першому етапі розроблення стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни. На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства. На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку. На четвертому етапі моделюється варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм. На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтер-

Таблиця 1

Основні принципи стратегії підприємства

Принципи	Характеристика
Обґрунтованість	Кожне положення стратегії повинно бути підтверджене науковими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Недостатньо обґрунтована стратегічна програма породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, вимагає непередбачених витрат, а отже, не забезпечує конкурентоспроможності підприємства.
Прозорість	Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, цільових орієнтирів до виконавців. Обґрунтованість і прозорість стратегії спрощують відносини підприємства з кредиторами.
Легітимність	Найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розроблення стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і домагатися легітимності – розуміння і прийняття її наявними інституціями.
Адекватність	Суттєвою загрозою для стратегії є некритичне її запозичення, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати. Стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується.
Підконтрольність	Стратегічна програма повинна бути доступною не лише щодо сприйняття, а і щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких їх оцінок. Це посилює її визнання, довіру до керівництва підприємства
Логічність	Пропоновані стратегічні рішення повинні засновуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони мають бути чітко вмотивованими, системними, зрозумілими тощо.



Рис. 1. Етапи стратегічного планування й управління

нативних. На шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства. На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

На восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап), але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес. Причому він є безперервним, оскільки середовище, а значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується [3, с. 15].

Реалізація стратегії підприємства передбачає: створення необхідної організаційної структури; розроблення програм і їх бюджетів; формування мотивацій системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організування, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо).

Усе це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля задля перетворення моделі на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення,

послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи із стрижневих, особливо значущих інтересів підприємства.

Узагальнимо, що стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Висновки з цього дослідження. Виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин, підвищення конкуренції і змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. Персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства і конкурентні переваги.

Людський потенціал організації можна виміряти здатністю, компетенцією працівника і мотивацією до праці. Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Тому не слід забувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими.

Ефективне управління людськими ресурсами є одним із важливих факторів економічного успіху. Воно покликане забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди отримують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Porras J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology. 1991. Vol. 42. P. 51–78.
2. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. Санкт-Петербург : Изд-во «Питер», 2000. 336 с.
3. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М : Экономика, 1989. 519 с.
5. Криворучко О.С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації : дис. кандидата економічних наук : 08.00.04 : захищена 27.05.2016 : затв. 13.09.2016/ Ольга Сергіївна Криворучко. Полтава, 2016. 258 с.. Бібліогр.: с. 251–257. 0578U007287.
6. Волянська-Савчук Л.В. Використання комп'ютерних мереж в управлінні людськими ресурсами за сучасних умов господарювання / Л.В. Волянська-Савчук, Т.І. Поліщук // Монографіапоконференційна «Science, research, development. Economy. Management. StateandLaw» / Баку: № 6. 2018. С. 25–29.

REFERENCES:

1. Porras J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology. 1991. Vol. 42. P. 51–78.
2. Mintsberg G. School Strategies / G. Mintzberg, B. Alstroend, D. Lempel. St. Petersburg: Izot "Peter", 2000. 336 p.
3. Saenko MG The strategy of the enterprise: a textbook / MG Sayenko. – Ternopil: "Economic Thought". 2006 390 pp.
4. Ansoff I. Strategic Management: Sokr. per. from english / Sci. Ed. and aut prelude L.I. Evenco M: Economics, 1989. 519 p.
5. Kryvoruchko O. S. Formation of competitive strategies of retail enterprises of consumer co-operation: diss. Candidate of Economic Sciences: 08.00.04: protected 05/27/2016: Sat 13/09/2016 / Olga Kryvoruchko. Poltava, 2016. 258 p. The bibliographer: p. 251-257. 0578U007287.
6. Volyanska-Savchuk L.V. Use of computer networks in the management of human resources under modern conditions of economic activity / L.V. Volyanska-Savchuk, T.I. Polischuk // Monografiapokonferencyjna «Science, research, development. Economy Management StateandLaw »/ Baku: No. 6. 2018. p. 25–29.

Volianska-Savchuk L.V.

*Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of HR Management
and Labour Economics,
Khmelnyskyi National University*

Stanetska D.A.

*Student,
Khmelnyskyi National University*

ASPECTS OF THE STRATEGY OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE MODERN ENTERPRISE

The rapid pace of socio-political and economic transformation requires a fundamentally new attitude to the formation of knowledge, skills, and abilities of people. Reducing the demand for reproductive (standardized) activities while simultaneously increasing demand for activities that require a high level of creativity and competence make it impossible to establish a system of education oriented to a secondary student. More and more necessary for a society are creative personalities, capable independently or as a part of groups of performers of making decisions and acting creatively in any situation. Therefore, the tendency of education, aimed at the constant development of the individual on the basis of individualization of education through a significant increase in the proportion of self-study of disciplines, is increasingly evident. At the same time, the content of the training itself is modified since the student gets an opportunity (depending on the personal level of knowledge, abilities, and aptitudes) to creatively approach the study of theory and practice in Ukraine and abroad, the knowledge of the existing problems and ways of their solution. This allows us to achieve a qualitatively new level of mastering the material since this tool combines deep theoretical training and the practical implementation of the acquired knowledge when performing tasks from specific topics of one or another course. But such a form of training requires a quality system of teaching and methodological support. The current market environment is characterized by variability of economic parameters, instability, therefore, in such conditions the main problem is the ability of the enterprise to adapt to changes in the environment, that is, to develop in accordance with the changes in the winter. Only when developing, the company can achieve the main goal of its activities - to profit, while maintaining competitiveness.

Prospective competitive opportunities are open to any enterprise in any situation, but in order to use them, the company must have a strategy for its development. The concept of strategy is basic in the theory of strategic management because it is the unifying mechanism of the goals of (potential) and conditions (of the environment). Based on business goals, it identifies the means, by which an enterprise can turn its strategic intentions into market benefits by interacting with external influences, without which its effective adaptation to strategic changes in conditions of uncertainty and environment variability is impossible.