

УДК 658.3.007:331.108.43

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-270-3-103-106

КЛИМЧУК А. О.

Вінницький національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню стратегічного управління розвитком персоналу на промислових підприємствах. Досліджено зміст поняття «стратегічне управління розвитком персоналу» та визначено його сутнісні характеристики. Розглянуто основні завдання, функції та принципи реалізації стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві. Сформовано складові забезпечення стратегічного управління розвитком персоналу промислових підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, персонал, розвиток персоналу, управління підприємством.

KLYMCHUK A.

Vinnytsia National Agrarian University

STRATEGIC MANAGEMENT PERSONNEL DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article reveals the relevance of strategic management personnel development the industrial enterprises in modern conditions. The concept of "strategic management personnel development" is investigated and its most significant features are identified. It is proved that the strategic management of personnel development is focused on increasing the labor activity of the personnel, maintaining its continuous development and effective use, which involves taking into account the strategic goals of the enterprise, the results of the analysis of strengths and weaknesses with the influence of environmental factors. The basic tasks, functions and principles of strategic development of personnel at the enterprise are considered. The components of providing strategic management of personnel development in the industrial enterprises are formed. Formation and implementation of strategic development management personnel, which implements the whole complex of its principles, functions and tasks, allowed within the system of strategic management of the enterprise to distinguish its constituent elements. The important strategic measures in the aspect of personnel development management at the enterprise are highlighted. It is concluded that to achieve efficiency and competitiveness of strategic management personnel development is important to improve training and spersonnel development, the establishment of mechanisms for career planning, including the improvement of work with young specialists.

Keywords: strategic management, strategy, personnel, personnel development, enterprise management.

Постановка проблеми. В умовах мінливого конкурентного середовища та стрімкого технологічного розвитку саме знання персоналу є найбільшою конкурентною перевагою на будь-якому підприємстві. Дослідження стратегічного управління розвитком персоналу спрямоване на вирішення наступних завдань: підвищення професійного рівня персоналу та формування його ціннісних орієнтацій, а також зміна уявлень вищого керівництва щодо ролі кадрової політики в умовах випереджального, тобто стратегічно орієнтованого, управління розвитком працівників.

Саме тому, вибір оптимального підходу до стратегічного управління розвитком персоналу здатен забезпечити: залучення висококваліфікованого персоналу із творчими та креативними здібностями; швидке реагування, адаптивність, лояльність та мобільність персоналу; готовність працівників відповідати за делегованими повноваженнями, прагнення до постійного професійного зростання, самовдосконалення та саморозвитку; розвитку трудового й інноваційного потенціалів, а також здатності співробітників до створення партнерських відносин із клієнтами, соціальної відповідальності, підтримки ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури, що на сьогодні є джерелом отримання підприємством високих прибутків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різноманітних теоретико-методичних і прикладних аспектів щодо стратегічного управління розвитком персоналу було приділено багато уваги такими вченими як Л. В. Балабанова, О. С. Віханський, А. Я. Кібанов, В. І. Маслов, А. П. Міщенко, Л. М. Романюк, М. В. Сорокіна, В. Г. Щербак та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на вагомий внесок вчених у вирішення питань теоретичного та прикладного характеру щодо стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві, все ж актуальність окресленої проблематики на вітчизняних підприємствах вимагає більш поглибленого дослідження теоретичних аспектів щодо зміни акцентів у напрямі використання стратегічно орієнтованого управління на сучасних промислових підприємствах.

Формування цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичного базису формування системи стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний підхід до процесів управління розвитком персоналу набуває все більшої актуальності, оскільки перед вітчизняними підприємствами стоїть непросте завдання – пошук нових підходів та дієвих методів управління, які здатні забезпечити підвищення підприємством конкурентних переваг, швидке реагування та адаптацію до впливу зовнішнього середовища,

а також сталий економічний і соціальний розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Студіювання викладених у науковій літературі розробок вчених щодо розкриття сутності стратегічного управління дає підстави визначити основним підґрунтям його забезпечення саме висококваліфікований та вмотивований персонал, здатний забезпечити відповідність виготовленої продукції вимогам споживачів та швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому оточенні, що дають змогу підприємству ефективно здійснювати свою господарську діяльність у довгостроковій перспективі. Враховуючи те, що саме персонал є базисом, який здатен забезпечити розвиток сучасного промислового підприємства, ефективне формування та реалізація стратегії в переважній мірі визначається повною мобілізацією та ефективним використанням трудового потенціалу на промисловому підприємстві.

Таблиця 1

**Систематизація наукових трактувань щодо сутності категорії
«стратегічне управління розвитком персоналу»**

Автор, джерело	Визначення поняття «стратегічне управління розвитком персоналу»
І. Ансофф [1]	Діяльність, що пов'язана з постановкою цілей і завдань управління людськими ресурсами, підтримкою погодженості людських ресурсів з іншими їх різновидами, що забезпечує досягнення цілей, відповідає їх внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливими до зовнішніх вимог
А. Я. Кібанов [2]	Розроблений керівництвом підприємства пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення висококваліфікаційного, відповідального і згуртованого колективу, що враховують стратегічні завдання підприємства та його ресурсні можливості
О. С. Віханський [3]	Визначає стратегічне управління персоналом як процес визначення й установлення зв'язку людських ресурсів з їх оточенням, що складається в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з іншими різновидами ресурсів за допомогою такого їхнього розподілу, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам
М. В. Сорокіна [4]	Складний процес, що реалізується внаслідок переплетіння регламентів і творчих процедур, а також не завжди вкладається в конкретні технологічні схеми
В. І. Маслов [5]	Програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації
А. П. Міщенко [6]	Найважливіша підсистема загальної стратегії підприємства, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги
Л. В. Балабанова [7]	Управління процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, які відбуваються нині або можуть відбуватися в майбутньому, що дає змогу підприємству вижити, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі
Л. М. Романюк [8]	Сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі
В. Г. Щербак [9]	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

Досліджуючи змістовну наповненість стратегічного управління розвитком персоналу, розглянемо існуючі підходи до визначення зазначеного поняття. Відповідно до приведених нижче результатів (табл. 1), стратегічне управління розвитком персоналу орієнтоване на підвищення трудової активності персоналу, підтримання його безперервного розвитку й ефективного використання, що передбачає врахування стратегічних цілей підприємства, результатів аналізу сильних та слабких сторін із впливом факторів зовнішнього середовища. У зв'язку із цим, формування та реалізація стратегії управління розвитком персоналу повина враховувати реальні умови, за яких підприємство здійснює свою господарську діяльність, підпорядковуючись загальній стратегії розвитку підприємства та забезпечуючи процес безперервного моніторингу зовнішнього середовища із вмілим використанням власних конкурентних переваг, а також можливістю реагування на виклики та загрози. Отже, стратегічне управління є тим процесом, який охоплює дії керівників підприємства, спрямовані на формування, реалізацію стратегії управління розвитком персоналу із можливістю використання за необхідності заходів із корегування.

Зважаючи на те, що стратегічне управління розвитком персоналу є невід'ємним елементом загальної стратегії управління підприємством, саме взаємозв'язок та взаємозалежність структурних елементів цієї стратегії формують системний підхід, який дозволяє його розглядати як основоположний в аспекті формування системи стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві.

До основних завдань, які дозволяють вирішувати стратегічне управління розвитком персоналу на підприємстві, відносять наступні [5–8]:

– забезпечення підприємства необхідним кадровим потенціалом у відповідності до стратегії, яку підприємство обрало;

– удосконалення професійних характеристик управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності, соціальної орієнтації та соціальних вмінь й навиків з метою покращання внутрішньоорганізаційної культури, ціннісних орієнтирів та пріоритетів з метою забезпечення умов для відтворення та реалізації кадрового потенціалу;

– вирішення проблем, пов'язаних з усуненням протиріч в аспекті централізації та децентралізації управління персоналом, а саме, зосередження на питаннях стратегічного характеру службами управління персоналом та чітке розподілення обов'язків та повноважень між функціональними та виробничими підрозділами підприємства;

– поширення практики самостійного навчання персоналу на підприємстві, що ґрунтується на програмі розвитку трудового потенціалу як ціннісного стратегічного ресурсу підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримки стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

– управління знаннями, що передбачає стимулювання працівників та їх залучення до процесу обміну знаннями, що забезпечить налагодження взаємодії між співробітниками і забезпечення доступу до інформації для навчання;

– удосконалення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності персоналу та розвиток їхніх інноваційних якостей;

– формування інтелектуального капіталу на основі збору, акумулювання та ефективного використання інформації щодо наявних можливостей та оцінки майбутніх потреб, визначення можливостей розвитку особистих вмінь і навичок персоналу для задоволення потреб підприємства у перспективі та розробки стратегії навчання персоналу.

Серед важливих елементів теоретичного підґрунтя в межах наших досліджень є розгляд принципів стратегічного управління розвитком персоналу промислового підприємства, серед яких доцільно виокремити [8, 10, 11]:

– комплексності – дослідження всіх сфер і чинників, які здійснюють вплив на розробку стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві;

– цілеспрямованості – орієнтованості на реалізацію поставлених цілей;

– системності – врахування взаємозв'язку та взаємозалежності між складовими компонентами стратегічного управління розвитком персоналу підприємства;

– балансу інтересів керівників і підлеглих з акцентом на забезпечення результативної діяльності підприємства;

– гнучкості – спроможності реагувати на зміни як на макро-, так і на мезорівнях;

– результативності – забезпечення ефективного прийняття рішень як лінійними керівниками, так і працівниками; розвитку трудового та інноваційного потенціалів; формуванні, накопиченні та належному використанні інтелектуального капіталу тощо.

Крім того, реалізація стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві повинна підкріплюватись такими загальними функціями, як планування, прогнозування, організації, координації, регулювання, мотивації, контролю й аналізу. Водночас на початковому етапі реалізації стратегічного управління розвитком персоналу домінують функції прогнозування та планування, застосування яких є доцільним при вивченні умов, в яких підприємство здійснює свою господарську діяльність, дослідженні стану та динаміки зовнішнього середовища, виявлення можливих ризиків та загроз, що забезпечує своєчасне корегування виявлених відхилень та на цій основі розробляються стратегічні плани. Інші функції управління (організації, координації, регулювання, мотивації, контролю, аналізу) можливо реалізувати у повній мірі при реалізації стратегії на завершальному етапі процесу стратегічного управління. Зауважимо, що для сучасних промислових підприємств наразі актуальним питанням є ефективне використання відповідних механізмів стимулювання персоналу в контексті забезпечення результативного стратегічного управління розвитком персоналу, які передбачають не лише інвестування у професійне навчання з метою підвищення компетенцій та кваліфікаційного рівня працівників, але й реалізацію заходів щодо забезпечення своїх підлеглих гідними умовами праці, зменшення випадків травматизму на виробництві та профілактики захворюваності, стимулювання працівників до розвитку творчості, креативності, інноваційності та раціоналізаторства, забезпечення можливості повноцінного відпочинку.

Разом з тим, сам процес формування та реалізації стратегічного управління розвитком персоналом, в якій реалізується весь комплекс його принципів, функцій та завдань, відбувається в межах системи стратегічного управління підприємством, а тому доцільно виокремити її складові елементи (див. рис. 1). До важливих стратегічних заходів в аспекті управління розвитком персоналу на підприємстві відносять: інформаційне забезпечення стратегічного управління розвитком персоналу, формування каналів комунікації у системі стратегічного управління розвитком персоналу, стратегічне планування діяльності з управління розвитком персоналу, формування стратегічних цілей в аспекті управління розвитком персоналу, розробка і реалізація стратегій ефективного кадрового забезпечення, оптимізація методів управління персоналом, оптимізація системи мотивації персоналу, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, розвиток корпоративного управління на підприємстві, стратегічний контроль діяльності в управлінні персоналом [7].

Варто акцентувати увагу на тому, що реалізація на підприємстві заходів з ефективного стратегічного управління розвитком персоналу передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності у відповідності до стратегічного аналізу, формування, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що спрямована на вирішення підприємством стратегічних завдань та досягнення стратегічних цілей управління підприємством в цілому. У якості ключового елемента стратегічного

управління розвитком персоналу здебільшого застосовують систему збалансованих показників, що будучи комплексним інструментом, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення підприємством стратегічних цілей [12]. Реалізація та порівняння фактичних показників із запланованими забезпечують оцінювання ефективності втіленої на підприємстві стратегії управління розвитком персоналу.

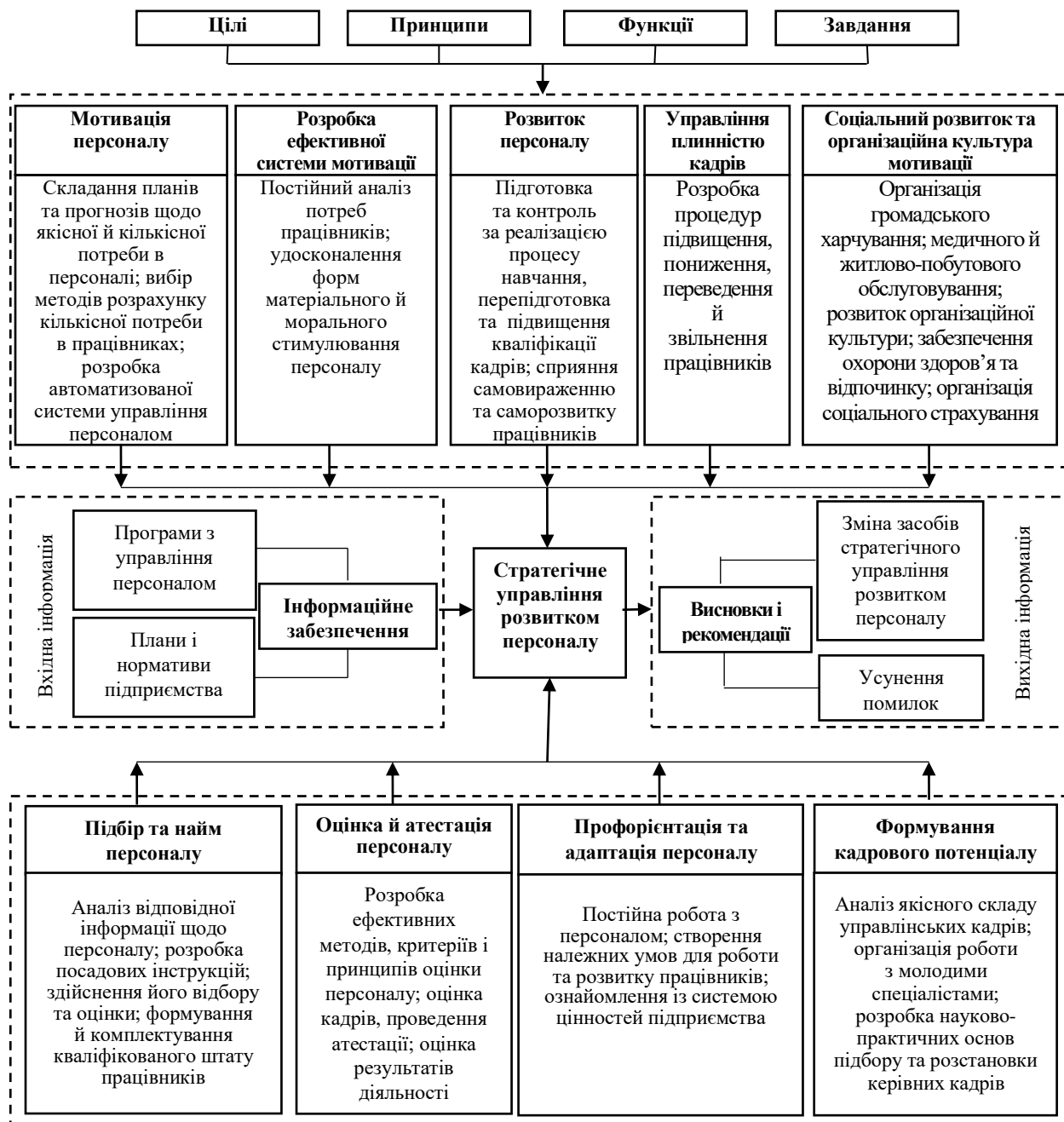


Рис. 1. Складові забезпечення стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві

*розроблено на основі [2; 8; 10; 12]

Отже, з урахуванням вищевикладеного відзначимо, що під стратегічним управлінням розвитку персоналу доцільно розуміти комплексну багаторівневу систему, елементи якої перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності, будучи спрямованими на визначення довгострокових напрямів із менеджменту персоналу, орієнтованого на розвиток його компетентнісних, особистісних та ділових характеристик з метою досягнення стратегічних цілей розвитку й ефективного використання персоналу підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, узагальнюючи отримані результати, дослідження процесу формування стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві передбачає виокремлення складових його теоретичного базису на основі розгляду змістовної наповненості поняття «стратегічне управління розвитком персоналу», визначення основних завдань, принципів та функцій, а також ключових структурних компонентів, що забезпечують розробку та реалізацію

стратегії управління розвитком персоналу із врахуванням факторів зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність. Через те, перспективами досліджень у цьому напрямі є потреба у визначенні ключових факторів результативності підприємства стосовно управління персоналом та впровадження в практику діяльності промислових підприємств стратегії управління персоналом, що дозволяє сформулювати цілісну, ефективну, дієву систему стратегічного управління персоналом.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – Москва : Экономика, 1989. – 520 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособ. / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2009. – 301 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
4. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле / М. В. Сорокина. – СПб. : изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 203 с.
5. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – Київ : Центр навч. л-ри, 2004. – 366 с.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Київ : Знання, 2001. – 232 с.
8. 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.
9. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків : вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
10. Кім Л. С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства / Л. С. Кім // Наукові праці МАУП. – 2010. – Вип. 1(24). – С. 155–162.
11. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2014. – 209 с.
12. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журнал. – 2014. –Т. 1. – № 10. – С. 40–51.

References

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie : per. s angl. / I. Ansoff. – Moskva : Ekonomika, 1989. – 520 s.
2. Kibanov A. Ya. Upravlenie personalom organizacii: strategiya, marketing, internacionalizaciya: uchebn. posobie / A.Ya. Kibanov. – Moskva : Infra-M, 2009. – 301 s.
3. Vihanskiy O. S. Strategicheskoe upravlenie / O. S. Vihanskiy. – Moskva : Gardarika, 1998. – 296 s.
4. Sorokina M. V. Teoriya i metodologiya strategicheskogo upravleniya personalom v torgove / M.V. Sorokina. – Sankt-Peterburg : Izd-vo SPbGUEF, 2005. – 203 s.
5. Maslov V.I. Strategicheskoe upravlenie personalom v usloviyah effektivnoj organizacionnoj kultury / V.I. Maslov. – Moskva : Finpress, 2004. – 288 s.
6. Mishchenko A. P. Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk / A. P. Mishchenko. – Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 2004. – 366 s.
7. Balabanova L. V. Upravlinnya personalom / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – Kiyiv : Tsentr uchbovoyi l-ri, 2011. – 468 s.
8. Romanyuk L. M. Teoretichni aspekti strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom ta yogo personalom / L. M. Romanyuk // Naukovi pratsi KNTU. – Seriya «Ekonomichni nauki». – 2010. – Vip. 17. – S. 210–218.
9. Shcherbak V. H. Upravlinnia personalom pidpriemstva / V. H. Shcherbak. – Kharkiv : Vyd-vo KhNEU, 2005. – 220 s.
10. Kim L. S. Stratehichniy pidkhid do upravlinnia personalom pidpriemstva / L. S. Kim // Naukovi pratsi MAUP. – 2010. – Vyp. 1(24). – S. 155–162.
11. Kim L. S. Strategichniy pidhid do upravlinnya personalom pidpriemstva / L. S. Kim // Naukovi pratsi MAUP. – 2010. – Vip. 1(24). – S. 155–162.
12. Nikiforenko V. G. Strategichne upravlinnya lyudskimi resursami / V. G. Nikiforenko. – Odesa : Atlant, 2014. – 209 s.

Рецензія/Peer review : 03.05.2019

Надрукована/Printed : 05.06.2019
Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.