

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуто сутність та визначено роль стратегічного управління персоналом в сучасних умовах розвитку підприємств. Виділено принципи, на яких повинна формуватися стратегія ефективного управління персоналом підприємства, розглянуто систему завдань стратегічного управління персоналом на підприємстві, а також запропоновано шляхи підвищення ефективності формування стратегій управління персоналом підприємства. Автором розкрито вимоги до системи стратегічного управління персоналом з метою формування ефективної стратегії розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова:* стратегії, управління персоналом підприємства, стратегічне управління, стратегічний розвиток.

KLYMCHUK A. O.

Khmelnitskyi National University

## THE STRATEGIES FORMATION OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT ENTERPRISES

*The article examines the nature and the role of strategic management personnel in modern conditions of enterprises. It is proved that any industrial enterprise should use an effective HR strategy, that is linked with the development strategy of the enterprise. It is emphasized, that principles should shape the strategy of efficient management personnel, system tasks of strategic HR management at the enterprise is considered, and the ways to improve the strategic management personnel are suggested. As the main component of strategic management a balanced scorecard system is most often used, which is a comprehensive tool, aimed at managing performance, providing the achievement of strategic objectives, among which it is advisable to distinguish the following structural elements: assessment training; planning of employees; adaptation of personnel; development of corporate governance; corporate responsibility and the system of social partnership; personnel motivation. The article reveals the requirements of strategic HR to develop a viable development strategy in the long term.*

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

**Постановка проблеми.** За сучасних умов функціонування промислових підприємств в середовищі невизначеності, ризикованості, динамічності та загострення конкурентної боротьби основним інструментом формування трудового потенціалу постає стратегія управління персоналом, яка спрямована на формування якісного кадрового потенціалу, приведення у відповідність форми та методи роботи з персоналом сучасним вимогам а також, активізацію інтелектуального потенціалу на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стратегічного управління персоналом були всебічно розглянуті такими вченими та практиками, як Л.В. Батченко, Д.П. Богиня, І.Р. Бузько, В.І. Дериховська, В.М. Гончаров, А.Я. Кібанов, Т.С. Максимова, В.І. Маслов, А.П. Міщенко, Г.В. Осовська, Н.А. Пархоменко, А.А. Чухно, З.С. Шершньов, В.Г. Щербак та інші. Разом із тим, питання формування стратегії ефективного управління персоналом підприємств, визначення стратегічних цілей та напрямів реалізації стратегії все ж залишаються недостатньо дослідженими та розробленими.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** У дослідженні та узагальненні наукових підходів щодо стратегічного розвитку персоналу все-таки спостерігається відсутність чіткого розуміння сутності стратегічного управління персоналом, а тому постає необхідність проведення об'єктивного оцінювання рівня розвитку персоналу, яке б відповідало стратегічним орієнтирам підприємства та сучасним вимогам господарювання. При цьому, зустрічаються випадки, коли обрана стратегія на підприємстві виявляється негнучкою та неконкурентоспроможною.

**Формування цілей статті.** Метою статті є визначення сутності та ролі у формуванні стратегічного управління персоналом в сучасних умовах розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах трансформації вітчизняної економіки зміни, яким піддаються промислові підприємства у нашій країні надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожного працівника та вносять суттєвий рівень невизначеності в життя практично кожної особистості. Ключові питання у сфері стратегічного управління персоналом у науковій літературі розроблені у неповній мірі. Так, В.І. Маслов [1, с. 116], підкреслюючи ключову роль розвитку підприємства загалом та розвитку персоналу зокрема, вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінку, винагородження та розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства.

Стратегію управління персоналом В.Г. Щербак визначає як 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 [2, с. 98].

На думку автора [3, с. 117], стратегія управління персоналом, будучи найважливішою підсистемою загальної стратегії підприємства, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Центральне місце в стратегічному управлінні персоналом належить процесу розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом, оскільки від того, наскільки вдало буде обрано та реалізовано стратегію управління, залежатиме успішне функціонування підприємства в цілому.

Слід також зазначити, що формування стратегії ефективного управління персоналом підприємства повинно базуватися на наступних принципах [4]: переходу до цільового процесного підходу (забезпечення досягнення цільових параметрів); єдиного корпоративного підходу; економічної ефективності – орієнтації при плануванні та реалізації заходів щодо забезпечення якості трудового життя на системі комплексності; випереджальної постановки завдань на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, своєчасної розробки механізмів їх вирішення; конкретизації заходів щодо забезпечення якості трудового життя на короткострокову перспективу, визначення напрямів заходів на довгострокову перспективу; гнучкого планування і постійного коригування стратегічних цілей з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища та економічної кон'юнктури; доступності показників стратегії для моніторингу, можливості перевірки виконання, розробки цільових і контрольних показників по кожному із напрямів.

Впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування. У якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних завдань, серед яких доцільно виокремити наступні структурні елементи [5]: оцінка навчання персоналу; планування чисельності працівників; адаптація персоналу; розвиток корпоративних систем управління; корпоративна система відповідальності та соціального партнерства; мотивація персоналу. Так, порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність запровадженої на підприємстві стратегії управління персоналом (рис. 1).

Отже, відповідно до приведеної нижче схеми загальна стратегія встановлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає кількість працівників із відповідним професійно-кваліфікаційним рівнем, що має бути достатнім для забезпечення ефективності діяльності підприємства щодо досягнення його стратегічних цілей.

Таким чином, визначення сутності та особливостей формування стратегії управління персоналом на промисловому підприємстві дає змогу запропонувати наступні шляхи підвищення ефективності стратегічного управління персоналом [3, с. 118–120]: формування гнучких систем організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи); функціонування розгалуженої системи організаційної комунікації, яка забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки на підприємстві; підтримання високого рівня участі окремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, які стосуються їхньої повсякденної роботи; наявність систем оплати, побудованих на принципах всебічного врахування персонального внеску і (або) рівня професійної компетентності працівників; формування добре розвинутої системи адаптації персоналу до зовнішнього і внутрішнього середовища (індивідуальне планування кар'єри, підготовка й перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання та ротації кадрів).

На практиці при визначенні ефективності діяльності працівників у конкретних умовах підприємства зіштовхуються з низкою проблем, а саме: нестачею фінансових ресурсів, недостатнім рівнем підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, приниженням ролі персоналу на підприємстві, опором стратегічним змінам та інноваціям, недосконалістю системи мотивації персоналу, недосконалістю законодавчої бази щодо управління персоналом [7, с. 121–122]. З метою уникнення окреслених проблем необхідно регулярно проводити дослідження системи стратегічного управління персоналом і розробляти та впроваджувати у практику відповідні коригувальні заходи, спрямовані на підвищення конкурентних переваг підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин та підвищення конкуренції, їх розвиток можливий лише на основі стратегічного управління, об'єктом якого є персонал, що може створювати додаткову цінність підприємства та його конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівників підприємства, так і його персоналу. Через те, при прийнятті стратегічних рішень у сфері управління персоналом повинні враховуватись як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні дієвого механізму мотивації та стимулювання персоналу, досягнення ним високої результативності, що відповідатиме ринковим умовам господарювання і тим самим забезпечить успішну діяльність промислових підприємств.

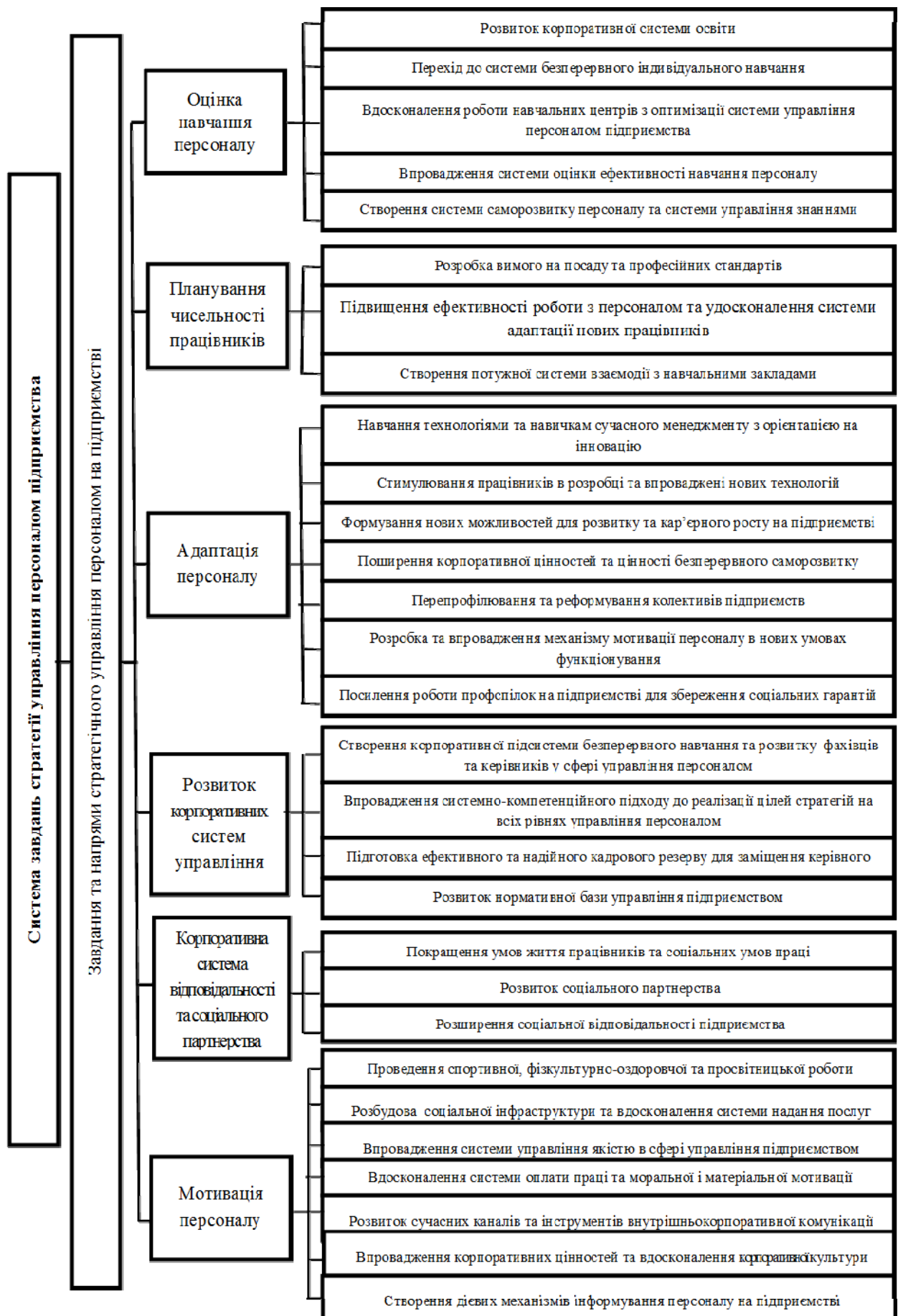


Рис. 1. Система завдань стратегії управління персоналом підприємства [4, 5, 6, 7, с. 112]

**Література**

1. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
2. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління / А.П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 366 с.
4. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля. – 2009. – № 3. – С. 133–135.
5. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В.І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.
6. 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.
7. 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 СЛУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

Надійшла 05.05.2016; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.