

РОЛЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТРАТЕГІЧНОМУ НАБОРІ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

СЕЛЕЗНЬОВА Г. О.

кандидат економічних наук

Харків

У сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств особлива увага приділяється формуванню стратегічного рівня конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює необхідність пошуку шляхів забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, основою яких є ключові компетенції. Ключові компетенції є слідством інтеграції й комбінації різних ресурсів підприємства. Основою концепції ключових компетенцій є орієнтація на внутрішні інтелектуальні ресурси, а не на матеріальні ресурси і не на ринкову позицію, оскільки компетенції підприємства не з'являються самі собою, а досягаються свідомим зусиллям, у результаті тривалої і ефективної роботи, неодмінна умова якої – відбір персоналу з необхідними знаннями і навичками та організація колективної роботи для досягнення більш високих результатів. Отже основою формування ключових компетенцій є персонал та створений ним інтелектуальний капітал підприємства. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє поточне, а, особливо, стратегічне управління персоналом.

Дослідженню сутності та процесу розробки стратегії управління персоналом присвячено значну кількість науково-практичних праць зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Армстронг М., Деслер Г., Роббинс С. П., Торрінгтон Д., Тейлор С., Холл А., Кібанов А. Я., Лисенко Ю., Одегов Ю. Г., Савченко В. А., Гусарова М., Апенько С., Коньшунова А. та ін. Проте питання співвідношення стратегії управління персоналом із загальною стратегією компетентної організації та іншими стратегіями її стратегічного набору є недостатньо визначеним.

Метою статті є дослідження підходів до стратегії управління персоналом та визначення ролі даної стратегії у стратегічному наборі компетентної організації.

Діяльність підприємства має багатоплановий характер, що обумовлює необхідність існування певного переліку взаємозв'язаних стратегій, які являють «стратегічний набір». Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний відрізок часу, які відображають специфіку функціонування і розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі [1].

Слід зазначити, що не може бути двох однакових стратегічних наборів, які розробляють підприємства, навіть якщо вони належать до однієї і тієї ж галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств, особливостями адаптації мікросередовища

підприємства до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації в цілому. Не буває двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Через це виникає необхідність в розробці обґрунтованого стратегічного набору, який буде правильним для даного підприємства і який можна досягти за допомогою наявного потенціалу і певних зусиль з його нарощування для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на тривалий період.

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управління.

Виділяють такі стратегії: загальні для всього підприємства в цілому; загальні конкурентні по окремих бізнес-напрямах; функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального і товарного типів; для кожного з напрямів діяльності організації (як з виробництва різних товарів, так і з надання різних послуг).

Загальні стратегії, що розробляються на рівні вищого керівництва, визначають головні напрямки розвитку підприємства. Для забезпечення їх реалізації необхідно розробити стратегії підтримки, до яких відносяться ресурсні та функціональні стратегії (розробляються на рівні функціональних підрозділів) і товарні стратегії (розробляються на рівні виробничих підрозділів).

Ефективно сформований стратегічний набір відображає досягнутий рівень розвитку підприємства, а також особливості і умови подальшого руху відповідно до вибраних стратегій. При цьому загальні стратегії визначають параметри стратегічного набору, що пред'являє високі вимоги до їх обґрунтованості і можливості реалізації. З іншого боку, стратегії підтримки (функціональні, ресурсні і товарні стратегії) забезпечують досягнення загальних стратегій, що викликає необхідність їх ретельного вивчення з позицій взаємодії і взаємовпливу.

Дослідники виділяють різні функціональні стратегії, які необхідно розробляти в організації, при цьому акцентують увагу на таких: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, виробництва, організаційних змін, стратегія управління персоналом. В. Г. Герасимчук називає дещо інший склад стратегічного набору: стратегія маркетингової діяльності, фінансова стратегія, стратегія виробництва, стратегія НДДКР, соціальна стратегія, стратегія структурних перетворень і екологічна стратегія [2, с. 181]. На думку автора, стратегічний набір компетентної організації повинен обов'язково включати стратегію управління персоналом як основу формування і розвитку такої організації у стратегічній перспективі, а також інноваційну стратегію, яку можна визначити як взаємо-

зв'язаний комплекс технічних, технологічних і організаційних дій, направлених на забезпечення конкурентоспроможності підприємства і стійкий його розвиток.

Особливу увагу останнім часом приділяється питанням управління персоналом, що викликано новим розумінням ролі людини в організації, коли персонал, його знання, вміння, ініціатива і заповзятливість оцінюється як життєво важливий ресурс організації. Тобто люди розглядаються як конкурентне багатство організації, яке потрібно розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це обумовлює підвищену увагу до питань стратегічного управління персоналом, під яким розуміється управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються зараз і майбутньому, в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, яке дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі [3].

Існують різні визначення поняття «стратегія управління персоналом» (СУП). Одним із визначень, яке найбільш повно, на погляд автора, розкриває сутність даного поняття, є визначення А. Кібанова, який розглядає стратегію управління персоналом як розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [4, с. 210].

Основними рисами стратегії управління персоналом є [5]:

- ✦ її довгостроковий характер, що пояснюється націленістю на розробку і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів, що, як правило, потребує тривалого часу;
- ✦ зв'язок із стратегією організації в цілому, врахування численних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки їх зміна викликає зміну або коригування стратегії організації та потребує своєчасних змін структури і чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стиля та методів управління.

У цілому стратегія управління персоналом, на думку вітчизняних учених, є складовою частиною загальної стратегії організації та служить одним з інструментів реалізації її місії та поставлених цілей. Тобто, сама стратегія управління персоналом та її складові визначаються залежно від обраної підприємством загальної стратегії (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості, ліквідаційна стратегія та циклічна стратегія) [4, 5, 6 та інші], та з орієнтацією на досягнення певних конкурентних переваг (на основі якості, низьких витрат, інновацій, використання кращих співробітників) [5]. Наприклад, підприємницька стратегія підприємства пов'язана з реалізацією проектів з високим ступенем фінансового ризику, тому стратегія управління

персоналом спрямована на пошук і залучення робітників-новаторів, ініціативних, контактних, готових ризикувати і таких, що не бояться відповідальності. У цьому випадку СУП повинна передбачати розвиток знань, умінь і практичних навичок персоналу, що дає йому можливість освоїти нові напрями діяльності компанії, забезпечує гнучкість мислення і дій працівників, активну їх участь у розробці та реалізації нових проектів організації щодо виробництва товарів чи надання послуг.

У сучасних умовах високої конкуренції вітчизняні підприємства повинні бути компетентними у сфері своєї діяльності, що дозволить забезпечити достатньо високий рівень їх конкурентоспроможності. Забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності в стратегічній перспективі можливо за умови не стільки постійного вдосконалення, пошуку нового, використання новітніх технологій і методів організації виробництва й управління, скільки підготовки персоналу, що володіє унікальними знаннями і досвідом в даній сфері.

У процесі розробки стратегії управління персоналом компетентної організації необхідно враховувати її ключові компетенції, тобто здібності, які формують відмінні риси організації, що важко піддаються копіюванню та задовольняють першочергові потреби споживачів і дають можливість виходу на різні ринки. Розробляючи стратегію розвитку, компетентна організація повинна спиратися не тільки на ті компетенції, які вже має, але й передбачати їх подальший розвиток або оволодіння новими компетенціями. Оскільки носіями ключових компетенцій є робітники організації, які акумулюють різноманітний (технологічний, організаційний, комунікативний тощо) досвід, то при розробці стратегії організація повинна бути націлена на розвиток ключових компетенцій, що передбачає, перш за все, систему розвитку персоналу, як носіїв ключових компетенцій.

У зв'язку з цим викликає інтерес погляд зарубіжних вчених, які виділяють три підходи до стратегії управління персоналом [7]:

- ✦ *універсальний підхід* передбачає, що певні напрямки політики і практики кадрової служби (служби управління людськими ресурсами) неодмінно приводять до високої якості роботи незалежно від конкретної стратегії, і задача полягає в тому, щоб знайти ці напрямки;
- ✦ *підхід випадковості, або відповідності* полягає в тому, що в різних фірмах повинні бути різні політика і практика служби персоналу залежно від стратегії організації та її зовнішнього середовища – що відповідає розглянутому вище підходу вітчизняних учених до зв'язку стратегії управління персоналом і загальної стратегії підприємства;
- ✦ *підхід, заснований на врахуванні ресурсів*, передбачає, що жоден з вищезазначених підходів недостатній, що кожна організація та її працівники – це унікальне явище, і тому політика і практика служби персоналу, що приводить до високої якості роботи, повинні бути унікальними, розробленими тільки для даної фірми.

З погляду формування і функціонування компетентної організації при розробці стратегії управління персоналом слід використовувати третій підхід, в якому увагу зосереджено на досягненні стійкої конкурентної переваги за допомогою людського капіталу, а не на підстроюванні людських ресурсів під поточну стратегічну мету. У центрі уваги – не тільки поведінка персоналу (як у моделі відповідності), але й їх навички, знання, відносини і компетентність, які мають більш стійку дію на тривалість життя фірми, ніж поведінка персоналу у найближчій момент часу.

У даному випадку відношення між стратегією організації та стратегією управління персоналом розглядаються як модель цілісності або як модель двигуна [7]. Модель цілісності являє ситуацію, коли люди, які працюють в організації, розглядаються як ключ до досягнення конкурентної переваги, а не як засіб реалізації стратегії організації. Тобто без стратегії управління персоналом не може існувати жодна стратегія. Модель двигуна пропонує більш радикальну форму, за якою стратегія управління персоналом займає основну позицію. Такий підхід передбачає перехід від розуміння людських ресурсів як виконавців стратегії до розуміння їх як рушійної сили у розробці стратегії.

Таким чином, можна зробити висновок, що при формуванні стратегічного набору компетентної орга-

нізації стратегія управління персоналом повинна відігравати визначаючу роль та бути інтегрованою із загальною стратегією та іншими стратегіями підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : Навч. посібник / Шершньова З. Є., Оборська С. В. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
2. **Герасимчук В. Г.** Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К. : Вища школа, 1995. – 266 с.
3. **Апенько С., Коньшунова А.** Миссия, цель и стратегия управления персоналом // «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2007. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=8100>
4. Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИнФРА-М, 2002. – 638 с.
5. **Одегов Ю. Г.** Управление персонала в структурно-логических схемах : Учебник. – М. : Академический проект, 2005. – 1088 с.
6. **Савченко В. А.** Управление развитием персонала : Навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
7. **Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С.** Управление человеческими ресурсами : Учебник / Пер. 5-го англ. издания. ; Науч. ред. перевода Хачатуров А. Е. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 752 с.

УДК [328.1 (479.24):004.78] : 005.52:005.33

РОЛЬ SWOT-АНАЛИЗА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА В АЗЕРБАЙДЖАНЕ

ГАДЖИЕВ Н. ДЖ.

Баку

Характерной особенностью современного социально-экономического развития мира является становление информации важнейшим стратегическим ресурсом [1, 2].

Повышение роли информации, информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) в формировании информационного общества привело к тому, что они стали одной из движущих сил совершенствования государственного управления [3]. А информационное общество требует построения систем, «электронного правительства» (э-правительства), то есть государственного управления, официально использующего средства ИКТ [4, 5].

Э-правительство – это концепция нового способа организации, осуществления и развития государственного управления, его трансформации и совершенствования с целью более тесной связи с гражданами, повышения эффективности деятельности и ответственности государственных органов [6, 7]. Другими словами, основная цель э-правительства – сделать государственное управление более доступным для участия граждан

и организаций в выработке государственной политики, упрощении форм их взаимодействия с властью и учитывания их интересов.

Э-правительство состоит, в основном, из трех сегментов: G2G-*government to government* (правительство – правительству); G2B-*government to business* (правительство – бизнесу); G2C-*government to citizens* (правительство – гражданам) [6].

Построение информационного общества в Азербайджане рассматривается в качестве одной из приоритетных задач национального развития, и в стране успешно реализуется стратегия электронного развития. Азербайджан даже в условиях мирового экономического кризиса неуклонно и устойчиво наращивает свой экономический и технологический потенциал. Общенациональная стратегия перехода к информационному обществу нашла свое отражение в «Государственной программе по развитию связи и информационных технологий в Азербайджанской Республике на 2010 – 2012 годы» (Электронный Азербайджан)». Программа «Электронный Азербайджан» определяет основные направления электронной стратегии развития информационного общества, основанного на широком распространении и обмене информацией, на участии правительства, частного сектора и гражданского общества в процессах включения страны в мировое информаци-