

zhurnal «NAUKOVE DENIE», no.6, available at: http://naukovedenie.ru/PDF/35EVN_614.pdf

23. Oparin, V.M. (2005), *Finansy (zah. teoriia)* [The finance (the general theory)], Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, 240 p.
24. Peshkova, A.A. (2012), "The formation and implementation of financial strategies for sustainable development of the enterprise: the theory, methodology, practice", Thesis abstract of Dr.Sc. (Econ.), 08.00.10, Stavropol, Russia, 49 p.
25. Petukhova, O.M. (2010), "Financial provision of innovative activity of enterprises", *Nauk. praci Nats. un-tu kharch. texnologii*, no. 36, pp. 168–174.
26. Semenov, A.H. (2008), "Matrix Financial Strategie", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 139–146.
27. Sokyrynska, I.H. (2003), "Diagnostics financial security of activities of the enterprise", *Finansy Ukrainy*, no. 1, pp. 89–93.
28. Semenov, A.H., Yeroputova, O.O., Perekrest, T.V. and Lynenko, A.V. (2008). *Finansova stratehiia v upravlinni pidpriemstvamy* [The financial strategy in the management of enterprises], monograph, Zaporizhzhia, Ukraine, 188 p.
29. Blank, I.O., Sytnyk, H.V., Korolova-Kazanska, O.V. and Hanechko I.H. (2009). *Finansova stratehiia pidpriemstva* [The financial strategy of the enterprise], Kyiv, Ukraine, 147 p.
30. Khrushch, N.A. (2014), "The mechanism of formation and implementation of financial strategies in the enterprise management system", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, issue 5, Part 2, pp. 140–142.
31. Tsvetkova, Yu.G. (2012), "Cash flow management on the example of building organizations", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.10, Nizhny Novgorod, Russia, 24 p.
32. Charaeva, M.V. "On the question of the sequence of steps in the formation of the financial strategy of the enterprise", available at: <http://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/CHaraeva-Marina-Viktorovna.pdf>

УДК 331.108 (045)

Копняк К.В.,
ст. викладач кафедри економічної кібернетики
та інформаційних систем
Костунець Т.А.,
асистент кафедри економічної кібернетики
та інформаційних систем
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Kopniak K.V.,
senior lecturer of department of economic
cybernetics and information systems
Kostunets T.A.,
assistant of department of economic cybernetics
and information systems
Vinnitsia Institute of Trade and Economics
of Kyiv National University of Trade and Economics

PLANNING AND IMPLEMENTATION OF STRATEGY FOR MANAGEMENT PERSONNEL IN PROMOTING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

Постановка проблеми. У ринковій економіці підприємства не зможуть добитися успішної діяльності, якщо не буде здійснюватися ефективно планування, постійне збирання й систематизація інформації як про стан ринку, конкурентів, так і про власні перспективи й можливості. Кожний підприємець, починаючи свою діяльність, повинен чітко уявляти потребу на перспективу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерелах їх одержання, а також уміти чітко розрахувати ефективність використання ресурсів у процесі роботи підприємства. Саме стратегічне планування допомагає підприємцю передбачити зміни зовнішнього середовища й оперативно реагувати на них, а також завжди бути готовим до непередбачених обставин та стратегічних змін.

Аналізуючи вимоги забезпечення стійкого розвитку в умовах постійних змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, слід визначити основи формування стратегічного менеджменту підприємства, розробки та реалізації стратегії управління персоналом і визначити

можливості її вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності та процесу розробки стратегії управління персоналом присвячено значну кількість науково-практичних праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Торрінгтон Д., Тейлор С., Холл Л. [1] детально аналізують такі аспекти HR-менеджменту, як комплектування штату організації та методи роботи з персоналом, прийняття кадрових рішень, робота в команді, навчання і розвиток персоналу, стратегічні аспекти трудових відносин в компанії, оцінка та оплата праці. Савченко В. [2] розкриває проблеми конкурентоспроможності персоналу та економічні аспекти його розвитку. Ґрунтовно висвітлено планування та прогнозування розвитку персоналу. Особлива увага приділена проблемам атестації персоналу, плануванню трудової кар'єри і роботі з кадровим резервом. Одегов Ю. [3] також описує методологічну базу роботи з кадровим резервом та визначає основні риси стратегічного управління персоналом. Актуальність проблем планування та реалізації стратегії управління персоналом, недостатність їх вивчення обумовили вибір теми і мети дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення сутності та значення стратегічного менеджменту в сучасних умовах розвитку підприємств, розкрити вимоги до стратегічного управління персоналу з метою формування ефективної стратегії.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління персоналом підприємств. Предмет дослідження – теоретичні, методичні, практичні аспекти формування та реалізації організаційно-економічного механізму стратегічного управління персоналом сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найважливіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [4, с. 24]. Отже, це перш за все безперервний процес, а не одноразове зусилля по розробці стабільного стратегічного плану. Він починається з оцінки ситуації зовні і всередині компанії, вироблення можливих напрямів застосування сил компанії, вибору якнайкращого з виявлених альтернатив і розробки детального тактичного плану, направленого на поетапне здійснення вибраної стратегії.

Стратегічне управління представляє собою таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, які в сукупності дають можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [5, с. 15].

Стратегічне управління має розглядатись як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно впливають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і зворотному впливу кожного процесу на всі інші та на їх сукупність. Схематично структура стратегічного управління показана на рис.1.

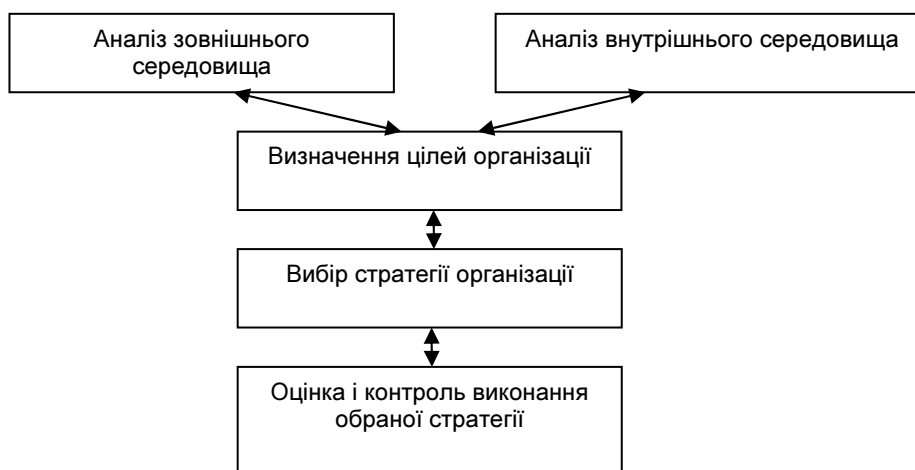


Рис. 1. Структура стратегічного управління

Джерело: розробка авторів

Здійснення вибраної стратегії вимагає постійного моніторингу змін зовнішнього і внутрішнього середовища і відповідної їй корекції.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації з розробкою відповідних стратегій дозволяє нам стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу.

Управління персоналом є складним процесом і складовим компонентом управління

організацією, а стратегія управління персоналом є складовою загальної стратегії діяльності підприємства. Велику роль відіграє взаємозв'язок стратегії управління персоналом зі стратегією розвитку організації. Схематично етапи стратегічного управління персоналом показані на рис. 2.



Рис. 2. Етапи стратегічного управління персоналом

Джерело: складено авторами на основі [6]

На нашу думку, для успішного введення в дію та реалізації стратегічного управління персоналом мають виконуватись такі основні функціональні блоки:

- 1) визначення необхідності в персоналі (планування кількості персоналу);
- 2) забезпечення персоналом (аналіз маркетингової інформації, відбір та оцінка персоналу);
- 3) навчання та розвиток персоналу (проведення навчання та організація кар'єрного росту персоналу);
- 4) правильне використання персоналу (введення персоналу, його адаптація, визначення змісту та результатів праці, забезпечення безпеки праці);
- 5) мотивація персоналу (управління змістом та процесом мотивації персоналу);
- 6) правове забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин).

Стратегія управління персоналом на відміну від управління іншими економічними ресурсами потребує особливих методів і технологій формування, оцінки, мотивації та розвитку персоналу, що цілеспрямовано спонукають робітників до високопродуктивної праці та забезпечення конкурентних переваг цілого підприємства.

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління персоналом підприємства направлений на досягнення таких результатів:

- формування персоналу необхідного професійно-кваліфікаційного рівня за умов оптимізації витрат;
- підвищення рівня ефективності використання персоналу;
- формування та управління корпоративною культурою;
- підвищення рівня мотивації високопродуктивної праці персоналу;
- підвищення привабливості підприємства як працедавця.

Вирішення поставлених завдань можливе тільки за рахунок переходу до нової концепції управління персоналом, яка розглядає персонал як головний ресурс підприємства.

Формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління персоналом як всебічно обґрунтованої сукупності взаємоузгоджених компонентів засноване на поступовому русі від концепції та принципів управління персоналом до кадрової політики, а від неї – до розробки стратегії управління персоналом. Побудова та реалізація гнучкого механізму стратегічного управління персоналом дозволить більш ефективно використовувати людський потенціал у рамках загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегію управління персоналом доцільно реалізовувати як

комплекс довготривалих методів і технологій максимального використання кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства та одержання конкурентних переваг.

При впровадженні стратегічного управління підприємства необхідно мати на увазі, що воно має як переваги, так і недоліки.

Стратегічний підхід до управління персоналом має такі переваги: по-перше, він зосереджує увагу, концентрує ресурси на реалізації ефективного напрямку діяльності. По-друге, саме стратегічний підхід обумовлює появу і розвиток у керівників колективів швидкої та ефективною реакції на несподівані зміни, кризові ситуації у сфері управління. По-третє, на його основі керівники колективів оцінюють різні стратегічні альтернативи і вчасно перерозподіляють ресурси. По-четверте, саме стратегічний підхід формує сприятливе середовище для об'єднання зусиль керівників усіх рівнів управління підприємством [7, с. 12].

Як і будь-який процес чи явище, що розвивається, стратегічне управління має слабкі сторони і проблеми. По-перше, воно не може дати точної картини майбутнього, оскільки передбачуване в стратегічному контексті майбутнє – це не результати, а шляхи їхнього досягнення. По-друге, незважаючи на те, що існують рекомендації, правила вибору стратегії, здійснення стратегічного планування, практичної реалізації стратегії, скористатися ними для вирішення конкретних завдань або в конкретних ситуаціях неможливо. Сьогодні кожна ситуація, яка вимагає широкого бачення і незвичайних дій, тобто стратегічного підходу, є унікальною, непередбачуваною. Тому результати стратегічного управління персоналом значною мірою залежать від майстерності, інтуїції, професіоналізму менеджера. Гнучкість і результативність стратегічного плану вимагає істотних витрат часу й ресурсів, що може бути компенсовано не тільки високою компетентністю і наявністю відповідного досвіду окремого творчого працівника, а й вмінням працювати в команді. Найкращі стратегічні плани не будуть здійснюватися, якщо не враховуватимуть особливості організаційної структури підприємства та його діяльності [8]. У зв'язку з цим стратегічне управління персоналом не має універсальної моделі. Тому керівники підприємств, знаючи свої можливості, цілі й бажання, повинні самостійно будувати таку модель і готуватися до вирішення проблем її впровадження.

Висновки з проведеного дослідження. Динамічний розвиток економіки України, високі темпи змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції обумовлюють зростання ролі та значення персоналу як фактора підвищення конкурентоспроможності. Для вітчизняних підприємств проблема формування персоналу, який би відповідав сучасним вимогам, був зацікавлений у зростанні продуктивності праці та досягненні цілей, є надзвичайно актуальною. Успішно протистояти впливу негативних факторів оточення і поліпшувати ринкове становище дозволяє стратегія розвитку підприємства та взаємопов'язана з нею кадрова стратегія. У зв'язку з цим виникає необхідність формування механізму стратегічного управління персоналом підприємств, адекватного ринковим перетворенням.

У процесі дослідження виявлено роль та обґрунтовано значення персоналу підприємства в умовах конкурентної боротьби; розроблено схему формування механізму стратегічного управління підприємством; здійснено аналіз системи управління персоналом підприємств та побудовано схему впровадження стратегічного управління персоналом на підприємстві, а також визначені переваги та недоліки стратегічного управління.

Проте, на багатьох сучасних підприємствах планування та реалізація ефективної стратегії управління за багатьма причинами залишається не вирішеною проблемою, що призводить до банкрутства цих підприємств, тому питання планування та реалізації ефективної стратегії управління персоналом залишається відкритим й потребує подальшої розробки й удосконалення.

Література

1. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор. – Пер. 5-го англ. издания. / Науч. ред. перевода Хачатуров А.Е. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 752 с.
2. Савченко В.А. Управление развитием персонала : навчальний посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю.Г. Одегов. – М. : «Академический проект», 2005. – 1088 с.
4. Armstrong M. Strategic Human Resource Management / M. Armstrong. – London, 2006. – 196 p.
5. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М. : АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 2006. – 456 с.
6. Довбня С.Б. Методологічні основи і стратегічні альтернативи реструктуризації промислових підприємств в процесі реформування економіки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / С.Б. Довбня ; Нац. металург. акад. України. – Дніпропетровськ, 2003. – 36 с.
7. Родченко В.В. Международный менеджмент : учебное пособие / В.В. Родченко. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2002. – 240 с.
8. Хутко С.С. Сутність і зміст стратегічного управління підприємства та його особливості / С.С. Хутко // Управління розвитком. – 2012. – № 14(135). – С. 154-158.

References

1. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2004), *Upravleniye chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management], tutorial, translation from English, Ed. Khachaturov A.E., "Delo i Servis", Moscow, Russia, 752 p.
2. Savchenko, V.A. (2002), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management personnel development], tutorial, KNEU, Kyiv, Ukraine, 351 p.
3. Odegov, Yu.G. (2005), *Upravleniye personalom v strukturno-logicheskikh skhemakh* [Personnel management in structural-logic circuits], tutorial, "Academic Project", Moscow, Russia, 1088 p.
4. Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resource Management*, London, Great Britain, 196 p.
5. Vinokurov, V.A. (2006), *Organizatsiya strategicheskogo upravleniya na predpriyatii* [Organization strategic management at the enterprise], "Center for Economics and Marketing", Moscow, Russia, 456 p.
6. Dovbnia, S.B. (2003), "Methodological basis strategic alternatives and restructuring of industrial enterprises in the process of reforming Ukraine's economy", Thesis abstract of Doct. Sc. (Econ.), 08.06.01, Dnipropetrovsk, Ukraine, 36 p.
7. Rodchenko, V.V. (2002), *Mezhdunarodnyy menedzhment* [International Management], tutorial, MAUP, Kyiv, Ukraine, 240 p.
8. Khutko, S.S. (2012), "The essence and content of strategic management of enterprise and its features", *Upravlinnia rozvytkom*, No 14 (135), pp. 154-158.