

Данные об авторе

Надежда Борисовна Васильева,

к.э.н., доцент кафедры экономических дисциплин,
Львовский учебно-научный институт Университета
государственной фискальной службы Украины
e-mail: nadiiav@live.com

Data about author

Nadia Vasyljeva,

Ph.D.in Economics, Associate Professor of the Department
of Economic Disciplines, Lviv Educational-Scientific Institute
of the University of the State Fiscal Service of Ukraine
e-mail: nadiiav@live.com

УДК 658.3.007:331.108.43

ЛЕВИЦЬКА І.В.,
КЛИМЧУК А.О.

Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством

Предметом дослідження є теоретичні засади формування стратегії управління персоналом в ефективному управлінні промисловим підприємством.

Метою дослідження є визначення сутності та обґрунтування необхідності формування стратегії управління персоналом в забезпеченні ефективного управління підприємством.

Методи дослідження. У роботі застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, аналізу і синтезу, спостереження, узагальнення, що дозволило забезпечити концептуальну єдність та ефективність дослідження.

Результати роботи. Розкрито основні вимоги до формування та виокремлено головні напрями реалізації стратегії управління персоналом з метою побудови ефективної стратегії управління підприємством в довгостроковій перспективі.

Висновки. Доведений взаємозв'язок стратегії управління підприємством і стратегії управління персоналом забезпечить ефективність реалізації довгострокової стратегії розвитку промислового підприємства із врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, управління персоналом, управління підприємством.

ЛЕВИЦКАЯ И.В.,
КЛИМЧУК А.О.

Формирование стратегии управления персоналом в системе эффективного управления предприятием

Предметом исследования являются теоретические основы формирования стратегии управления персоналом в эффективном управлении промышленным предприятием.

Целью исследования является определение сущности и обоснование необходимости формирования стратегии управления персоналом в обеспечении эффективного управления предприятием.

Методы исследования. В работе применена совокупность научных методов и подходов, в том числе системный, анализа и синтеза, наблюдения, обобщения, что позволило обеспечить концептуальное единство и эффективность исследования.

Результаты работы. Раскрыты основные требования к формированию и выделены главные направления реализации стратегии управления персоналом с целью построения эффективной стратегии управления предприятием в долгосрочной перспективе.

Выводы. Доказана взаимосвязь стратегии управления предприятием и стратегии управления персоналом, что обеспечит эффективность реализации долгосрочной стратегии развития промышленного предприятия с учетом влияния факторов внешней среды.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, управление персоналом, управление предприятием.

Personnel management strategy formation in the effective enterprise management system

The subject of the study is the theoretical basis for the formation of personnel management strategy in the effective management of industrial enterprises.

The purpose of the study is to determine the nature and justification of the need to formulate a strategy for personnel management in ensuring effective management of the enterprise.

Research methods. The paper uses a set of scientific methods and approaches, including systematic, analysis and synthesis, observation, generalization, which allowed to ensure conceptual unity and effectiveness of research.

Results of work. The basic requirements for the formation and the main directions of the implementation of the personnel management strategy with the purpose of building an effective enterprise management strategy in the long term are revealed.

Conclusions. The proven relationship between enterprise management strategy and personnel management strategy will ensure the effectiveness of implementing a long-term industrial enterprise development strategy taking into account the influence of environmental factors.

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

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, яка характеризується мінливим зовнішнім середовищем, ризикованістю та загостренням конкурентної боротьби, ключовим чинником забезпечення ефективного управління підприємством та підвищення його конкурентоспроможності є формування та впровадження ефективної стратегії управління персоналом. Саме персонал із високим рівнем кваліфікації, професіоналізму, творчими здібностями, прагненням до саморозвитку та самореалізації покликаний забезпечити високі результати господарської діяльності підприємства на основі розробки відповідної стратегії, що набуває надзвичайної актуальності на нинішньому етапі функціонування вітчизняних промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем стратегічного управління персоналом в ефективному управлінні підприємством присвячені праці таких вчених як Л. В. Балабанова, І. В. Дубчак, М. І. Іванова, Н. О. Єгорова, Н. А. Пархоменко, В. С. Пономаренко, Л. М. Романюк, О. В. Стельмашенко, А. В. Шегда, В. Г. Щербак, які досліджували теоретичні та прикладні аспекти стратегії управління персоналом, формування та подальшого розвитку механізмів стратегічного управління персоналом на сучасних підприємствах. Однак, зважаючи на складність та багатогранність цієї проблеми в сучасних умовах, деякі питання розроблені недостатньо.

Зокрема, потребує більш ґрунтовного дослідження формування стратегії управління персоналом, здатної забезпечити ефективне управління підприємством. Через те, проблеми виокремлення основних структурних компонентів стратегічного управління персоналом на вітчизняних підприємствах підтверджують актуальність обраної теми та її своєчасність.

Мета статті полягає у визначенні сутності та обґрунтуванні необхідності формування стратегії управління персоналом в забезпеченні ефективного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. В умовах бурхливого розвитку ринкових відносин в Україні перед вітчизняними підприємствами, які займаються виробничою діяльністю, стоїть нелегке завдання – пошук нових та удосконалення існуючих форм і методів управління, які здатні забезпечити конкурентоздатність, швидке реагування на будь-які виклики та загрози зовнішнього середовища, а також економічне зростання і забезпечення ефективної роботи вітчизняних промислових підприємств. Тому не викликає сумнівів питання щодо необхідності підвищення ефективності управління підприємством на основі системного планування та формування стратегії управління персоналом, яка є базисом стратегічного управління діяльністю кожного підприємства, що займається виробничою діяльністю.

Студіювання викладених у науковій літературі розробок вчених справедливо доводить, що на сьогодні стратегічне управління, яке спрямовує свою виробничу діяльність на задоволення потреб споживачів, будучи гнучким до змін зовнішнього середовища, розглядає персонал як найвищу цінність, який здатен забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі. Досить вдало стратегічне управління персоналом розглядає В. Г. Щербак, визначаючи його 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 [1, с. 49].

Стратегія управління персоналом, будучи базисом стратегічного управління підприємством, забезпечує будь-які процеси, пов'язані із формуванням та ефективним використанням трудового потенціалу – підбір і формування необхідних категорій персоналу; навчання персоналу; підвищення його кваліфікації; розвиток персоналу; атестація персоналу; забезпечення гідних умов праці персоналу; соціальне забезпечення персоналу підприємства тощо.

Виходячи із цього, численні аспекти менеджменту персоналу, спрямовані на активізацію його діяльності до високопродуктивної та вмотивованої праці, забезпечуються на основі розробки дієвої стратегії управління персоналом на підприємстві.

Отже, основними сутнісними характеристиками стратегічного управління персоналом на підприємстві є:

- орієнтованість на довгострокову перспективу, що передбачає формування і корегування ціннісних орієнтирів, заходів із підвищення мотивації персоналу, проведення періодичного його оцінювання, систематичний перегляд цілісної системи управління персоналом або її окремих складових;
- відповідність стратегічних цілей управління персоналом базовій стратегії управління підприємством;
- планування діяльності персоналу на підприємстві та прогнозування якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробка автоматизованої системи управління персоналом нового покоління;

- підбір та прийом персоналу на підприємстві, аналіз відповідної інформації щодо забезпеченості підприємства працівниками; формування посадових інструкцій; здійснення відбору та оцінювання персоналу; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників;

- врахування впливу факторів як на загальнодержавному та регіональному рівнях, так і всередині підприємства з метою своєчасного реагування та попередження їх негативного впливу, а також використання коригуючих заходів щодо базової стратегії розвитку підприємства, що безпосередньо вплине на структуру та чисельність персоналу, його професійний розвиток, вмотивованість, а також засоби управління персоналом;

- формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу, де поряд із традиційними методами мотивації та стимулювання персоналу застосовують нові, що є адекватними ринковим відносинам підходи, орієнтовані на підвищення виробничої активності працівників, серед яких виділяють концепції якості трудового життя, планування кар'єри тощо;

- розвиток персоналу на підприємстві, що передбачає підготовку та постійний контроль за реалізацією процесу навчання, підготовки та перепідготовки, а також підвищення кваліфікації кадрів; заохочення до самостійного навчання та самовдосконалення працівників;

- управління плінністю кадрів на підприємстві, розробка заходів із збільшення, скорочення, переведення й звільнення працівників [2, с. 45; 3, с. 129].

Разом із тим, з метою формування та реалізації стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством необхідним є дотримання наступних вимог:

- розробка пріоритетних внутрішніх напрямів забезпечення результативної реалізації обраної стратегії;

- практична реалізація цілей внутрішніх процесів шляхом формування вартості, управління;

- забезпечення співробітників необхідною інформацією щодо заходів, які спрямовані на реалізацію стратегії;

- забезпечення відповідності між обраною стратегією та ресурсами підприємства з метою отримання найбільшої вигоди;

- вибір і застосування заходів, спрямованих на практичну реалізацію стратегії [3].

Водночас з метою подолання опору змінам при розробці та реалізації стратегії управління персоналом пропонується формувати систему стимулювання персоналу підприємства у здійсненні активної трудової діяльності, при чому тривала дія такої системи зумовлює відповідні мотиваційні преференції. Те, що міра професійного зростання працівника визначає його прагнення задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру, пояснюється зростанням за останні роки частки працівників, котрі надають перевагу нематеріальному стимулюванню [4].

Виходячи з цього, до системи заохочення на підприємстві, як дієвого інструменту стратегії управління персоналом, пропонується залучити методи нематеріального заохочення до трудової діяльності, що забезпечують суттєве збільшення виробітку. Розгляд досвіду розвинутих країн дає можливість стверджувати, що поряд із традиційними методами нематеріального стимулювання персоналу застосовують нові, що є адекватними ринковим відносинам підходи, орієнтовані на підвищення виробничої активності працівників, серед яких виділяють концепції якості трудового життя, планування кар'єри тощо [5]. Останніми роками у європейських країнах досить поширеною є практика участі працівників у розподіленні прибутку підприємства як один із видів їх преміювання за кінцеві результати діяльності підприємства. Через те, грошова винагорода, будучи ефективним мотиватором, повинна бути доповнена морально-психологічними заохоченнями.

Серед методів морального заохочення, які не передбачають додаткових витрат та не призводять до перенасичення, відносять задоволення роботою, наділення додатковою відповідальністю, суспільне визнання тощо [6].

Разом з тим, однією із важливих аспектів розробки та впровадження стратегічного управління персоналом на підприємстві слід вважати інформованість колективу. Так, з теоретичної точки зору, можна говорити про існування прямої залежності між рівнем інформованості членів колективу підприємства та стратегічними напрямками розвитку підприємства. Своєчасне надання індивіду інформації про якість виконаної ним роботи виступає інструментом подолання фрустрації (відчуття напруженості, дезорганізації свідомості, гніву, тривоги, зневіри тощо).

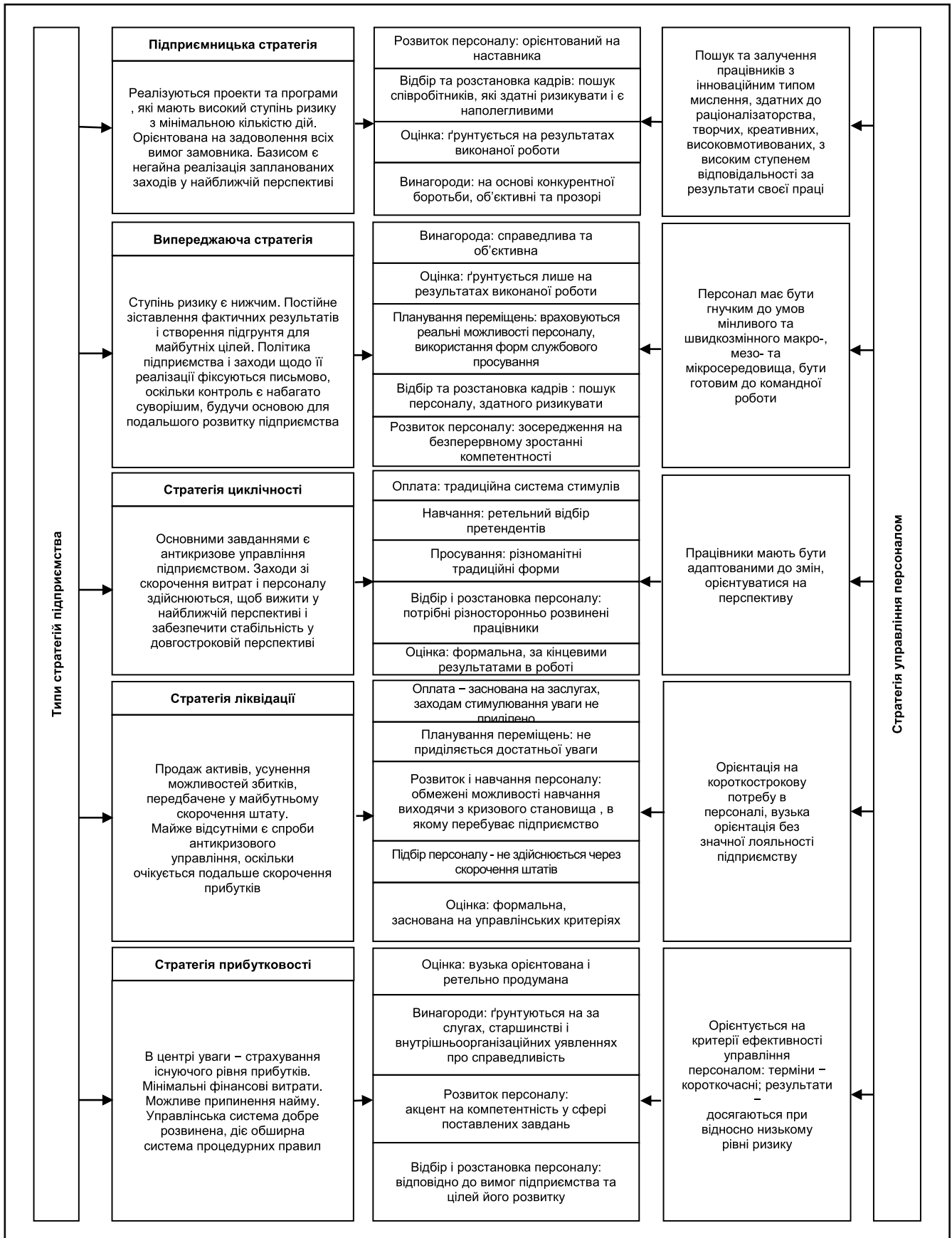
Таким чином, відповідно до проведених досліджень, взаємозв'язок стратегічного управління персоналом з базовими складовими управління підприємством забезпечує результативність процесу розробки загальної стратегії управління підприємством. Взаємозв'язок стратегії управління підприємством із стратегією управління персоналом зображено на рисунку. Відповідно до приведеної нижче схеми, наявність логічного зв'язку між стратегією управління підприємством і стратегією управління персоналом підприємства викликає необхідність формування складного процесу взаємодії потреб, інтересів, цінностей між працівниками та керівними органами управління підприємством, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективного його функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі.

Взаємодія стратегії управління підприємством і стратегії управління персоналом дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати загальну стратегію розвитку підприємства, поєднавши, таким способом, в одне ціле мету ефективного управління промисловим підприємством з трудовою активністю працівника.

При правильній взаємодії стратегії управління підприємством і стратегії управління персоналом відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування довгострокової стратегії розвитку промислового підприємства із врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Враховуючи приведені вище положення стратегічного управління, для ефективного управління підприємством, що слугує ядром забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку вітчизняних промислових підприємств, стратегія управління персоналом повинна бути орієнтованою на активізацію трудової діяльності працівника, підвищення кваліфікації та професіоналізму, заохочення його ініціативи до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, освоєння нових спеціальностей, що не лише забезпечує прибутковість підприємства, але і гарантує отримання ним конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Стратегія управління персоналом в ефективному управлінні промисловими підприємствами передбачає декілька головних напрямів реалізації:



Взаємозв'язок стратегії управління підприємством і стратегії управління персоналом підприємства

* – розроблено автором на основі [2; 5; 7; 8]

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

– виокремлення основних вимог до персоналу із врахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища та можливістю своєчасного реагування на них;

– формування нових та удосконалення існуючих методів та форм управління персоналом;

– реалізація заходів із залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів, допомога в працевлаштуванні у разі масових звільнень;

– формування компенсаційних та заохочувальних виплат для працівників у зв'язку із запланованою бізнес-стратегією;

– створення умови для самостійної оцінки працівником своїх результатів з усвідомленням завдань, які він має виконувати;

– визначення шляхів професійного зростання кадрів, їх навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки у зв'язку з переходом до нових технологій;

– налагодження соціальних зв'язків, норм поведінки, встановлення соціальної справедливості у колективі.

Отже, виходячи з отриманих результатів, питання ефективного управління підприємством можуть бути вирішені за допомогою розробки ефективної стратегії, реалізація якої є неможливою без кваліфікованих, вмотивованих та активних працівників, унікальність, компетентність, професійність та особистісний потенціал яких є визначальним чинником досягнення поставлених цілей підприємством в умовах динамічних та різносторонніх змін зовнішнього середовища. Крім того, досягнення високого рівня професійного розвитку персоналу забезпечується лише взаємодією між засвоєним рівнем певних знань і навичок та вмінням працівником їх самостійно застосовувати і вдосконалювати.

Таким чином, однією із найважливіших стратегічних цілей управління персоналом на підприємствах, що займаються виробничою діяльністю, є потреба у фахівцях нового покоління, які володіють, перш за все, компетентністю, тобто, знаннями, навичками та моделями поведінки, що є необхідними для ефективного виконання роботи на цих підприємствах в умовах мінливого та динамічного зовнішнього середовища, а також вмінням швидко реагувати та бути адаптованими до будь-яких технічних і технологічних змін.

Висновки

Підсумовуючи отримані результати можна прийти висновку, що формування стратегії управлін-

ня персоналом є тим процесом, що забезпечує досягнення цілей та програм реалізації політики менеджменту на підприємстві, яка повинна забезпечувати взаємоузгодженість між потребами підприємства та працівниками, вимогами соціально-трудових відносин, збалансованість стану процесів формування, використання, збереження та розвитку персоналу.

Подальші дослідження автора в напрямі розвитку стратегії управління персоналом спрямовані на формування дієвої системи стратегічного управління персоналом в ефективному управлінні підприємством, яка включає: визначення основних проблем під час управління персоналом на підприємстві, проведення діагностики існуючих систем заохочення персоналу на вітчизняних підприємствах, запозичення зарубіжного досвіду у формуванні методів стратегічного управління персоналом в ефективному управлінні промисловим підприємством.

Список використаних джерел

1. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.

3. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібник / А. В. Шегда. – Київ : Знання, КОО, 2002. – 583 с.

4. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І. В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 170–176.

5. Іванова М. І. Використання сучасних методів управління персоналом на виробничих підприємствах / М. І. Іванова, Н. О. Єгорова // Економічний вісник НГУ. – 2011. – № 3. – С. 82–91.

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. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія / В. С. Пономаренко. – Харків : Основа, 1999. – 620 с.

8. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – № 17. – С. 172–180.

References

1. Shcherbak V. H. Upravlinnia personalom pidpriemstva / V. H. Shcherbak. – Kharkiv : Vyd-vo KhNEU, 2005. – 220 s.
2. Balabanova L. V. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky: monohrafiia / L. V. Balabanova, O. V. Stelmashenko. – Donetsk: Don NUET, 2010. – 238 s.
3. Shehda A. V. Menedzhment : navch. posibnyk / A. V. Shehda. – Kyiv : Znannia, KOO, 2002. – 583 s.
4. Dubchak I. V. Motyvatsiia personalu yak skladova efektyvnoho funktsionuvannia transnatsionalnykh korporatsii v suchasnomu ekonomichnomu seredovyshchi / I. V. Dubchak // Aktualni problemy ekonomiky. – 2004. – № 7 (37). – S. 170–176.
5. Ivanova M. I. Vykorystannia suchasnykh metodiv upravlinnia personalom na vyrobnychykh pidpriemstvakh / M. I. Ivanova, N. O. Yehorova // Ekonomichnyi visnyk NHU. – 2011. – № 3. – S. 82–91.
6. Romaniuk L. M. Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom ta yoho personalom / L. M. Romaniuk // Naukovi pratsi KNTU : Ekonomichni nauky. – 2010. – Vyp.17. – S. 210–218.
7. Ponomarenko V. S. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom : monohrafiia / V. S. Ponomarenko. – Kharkiv : Osnova, 1999. – 620 s.
8. Parkhomenko N. A. Seredovyshche stratehichnoho upravlinnia personalom / N. A. Parkhomenko // Naukovyi visnyk LNAU. – 2010. – № 17. – S. 172–180.

Дані про авторів

Левицька Інна Ванадіївна,

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно–ресторанної справи та туризму, Вінницький національний аграрний університет

e-mail: inna_levytska@ukr.net

Климчук Альона Олегівна,

к.е.н., доцент кафедри економіки, Вінницький національний аграрний університет

e-mail: alena_klumchuk@ukr.net

Данные об авторах

Левицкая Инна Ванадиевна,

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности, гостинично–ресторанного дела и туризма, Винницкий национальный аграрный университет

e-mail: inna_levytska@ukr.net

Климчук Алёна Олеговна,

к.э.н., доцент кафедры экономики, Винницкий национальный аграрный университет

e-mail: alena_klumchuk@ukr.net

Data about the authors

Inna Levytska,

Doctor of economics, professor, head of the department of foreign economic activity, hospitality and tourism, Vinnytsia National Agrarian University

e-mail: inna_levytska@ukr.net

Aliona Klymchuk,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, PhD of Economic, Associate Professor of the Department of Economics, Vinnytsia National Agrarian University

e-mail: alena_klumchuk@ukr.net

РЯБУХА Г.І.

Оцінка перспектив розвитку галузі тваринництва на основі удосконалення механізму пільгового кредитування

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні засади оцінки перспектив розвитку галузі тваринництва.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану галузі тваринництва України з позиції дефіциту довгострокового кредитування та розробка пропозицій щодо забезпечення розвитку галузі.

Методи дослідження. У роботі використано методи: аналізу, економетричного моделювання, прогнозування на основі модельних припущень, а також статистичний і графічний методи.

Результати роботи. У статті проаналізовано недоліки існуючої схеми кредитування для суб'єктів господарювання галузі тваринництва. Розроблено пропозиції щодо підвищення кредитування за рахунок аграрних банків з відповідними прогнозами обсягів виробництва продукції.