

**М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Л. В. Волянська-Савчук,
М. І. Зелена, Н. П. Базалійська**

СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто особливості стратегічного управління людськими ресурсами як основи стратегічного потенціалу, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає напрями його розвитку. Представлено схему системи стратегічного управління людськими ресурсами. Визначено цілі кадрової політики та комплекс завдань, що дають можливість їх реалізувати. Запропоновано способи реалізації стратегії управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві. Встановлено, що процес реалізації стратегії підприємства доцільно розбити на певні умовні етапи, які варто включати до плану заходів по реалізації стратегії.

Ключові слова: стратегічне управління людськими ресурсами, людські ресурси, ринок праці, планування, стратегія.

Вступ. Сучасні умови інтеграції України у світовий економічний простір характеризуються значним негативним впливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання. Головне завдання керівництва підприємств в ситуації, що склалася, полягає у виборі адекватних антикризових стратегій розвитку. Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій підприємства належить кадровим стратегіям, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції підприємства та його окремих бізнес-одиниць. Основною метою стратегічного управління людськими ресурсами підприємства є формування такого кадрового потенціалу і такої системи управління персоналом, які здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток. Ефективність кадрової стратегії підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування. Розвиток ринкових відносин в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх подальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного управління, зростають роль і значення процесів розробки та реалізації стратегії підприємства. В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 10 % підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5 % виконавців розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15 % підприємств витрачають на обговорення стратегії понад годину на місяць, 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40 % підприємств існує зв'язок між бюджетом і стратегією. Українським підприємствам значно важче застосовувати стратегічне управління, зважаючи на складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, ще не досить цивілізовані форми конкурентної боротьби.

Дослідження проблем управління персоналом як за кордоном, так і в Україні здійснювали неповною мірою. Через вузьку спеціалізацію, що панує в науці, учені не могли досліджувати проблему управління персоналом комплексно, з урахуванням різних чинників. У теоріях управління персоналом проблеми розглядають тільки з погляду власників підприємств. Інтереси інших важливих соціальних груп, а саме співробітників, клієнтів, майбутніх поколінь, а також навколишнього середовища фактично ігнорують. Більшість концепцій не враховує розбіжність умов, у яких застосовуються ці теорії. Усі підходи зазвичай односторонньо орієнтовані на інтереси вищих керівників і нехтують інтересами інших груп співробітників.

У роботах західних вчених увагу зосереджено на питаннях адаптації підприємств до змінних умов зовнішнього середовища і відмінностях операційного та стратегічного управління. Такі відомі вчені, як І. Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікланд, М. Портер, М. Хамель, М. Мінцберг, по-різному визначають поняття «стратегія». Значний науковий внесок у дослідження теоретичних засад

стратегічного управління зробили В. Л. Дикань, Л. В. Балабанова, А. Я. Кибанов, А. П. Міщенко, А. Станченко, В. А. Верба, І. Л. Петрова. Аналіз наукової літератури, публікацій і досліджень фахівців економічної науки свідчить, що зазначена вище проблематика потребує подальшого опрацювання з урахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств у сучасних умовах розвитку економіки.

Мета роботи – розкриття суті стратегічного управління людськими ресурсами і можливості його застосування на промисловому підприємстві для забезпечення ефективного існування і розвитку в ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу. Зміна структури споживачів, економіко-правового середовища, загострення конкуренції на ринку – все це підкреслюється нестабільністю зовнішнього середовища, що, у свою чергу, ускладнює процес ефективного управління і розвитку підприємства, а також викликає необхідність стратегічного управління. Реалізація концепції стратегічного управління буде можливою лише тоді, коли підприємство буде стратегічно орієнтованим, тобто, коли персонал буде мати стратегічне мислення, постійно буде застосовуватися система стратегічного планування, що дасть змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна, повсякденна діяльність має бути підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей. Перевагами стратегічного мислення є:

- забезпечення спрямованості на ключовий аспект стратегії;
- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості та загрозові тенденції;
- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;
- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміну ситуації;
- заохочення активного управління, а не просте реагування на зовнішні чинники. Це приводить до того, що новаторські стратегії можуть стати головним чинником поліпшення результатів діяльності підприємства в довгостроковому періоді [1, с. 8].

Стратегічний підхід до процесів управління людськими ресурсами набуває актуальності в умовах високої невизначеності й мінливості середовища функціонування вітчизняного підприємства.

Людські ресурси – специфічні та найважливіші з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні навички та знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. Стратегічне управління людськими ресурсами – це термін, що означає інтегрований підхід до розробки стратегій УЛР, які дають змогу підприємству досягти своїх глобальних цілей. Стратегічне управління ґрунтується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація». Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління [2, с. 5].

Результатом застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами є конкретні функціональні стратегії управління персоналом, які відображають орієнтири організації щодо ключових питань управління людьми. У загальному розумінні під стратегією розуміють модель досягнення бажаного майбутнього, яка динамічно змінюється у часі та зберігає просторову орієнтацію, задану системою координат, базовими та індивідуальними цінностями [2, с. 6].

Формування стратегії управління людськими ресурсами передбачає [3, с. 23]:

- визначення цілей управління персоналом, який би враховував як економічні аспекти (підвищення ефективності використання людських ресурсів організації), так і соціальні (потреби й інтереси працівників, гідна праця та її оплата, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо);
- формування ідеології і принципів кадрової політики. Цей документ має являти собою набір етичних, таких, що не підлягають порушенню, норм у роботі з кадрами підприємства. З подальшим розвитком підприємства і зміною зовнішніх умов ідеологія кадрової роботи може уточнюватися;

– обґрунтування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів на підприємстві. Забезпечення економічної ефективності у сфері управління персоналом означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності (наприклад збільшення обсягів виробництва, створення доданої вартості) за обмеженості людських ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства.

Дослідники визначають такі основні цілі стратегічного управління людськими ресурсами в організації [4, с. 23]:

1 Стратегічна інтеграція – поєднання завдання управління людськими ресурсами зі стратегічними планами організації і врахування потреб управління людськими ресурсами під час прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів.

2 Формування високої прихильності, яка полягає у розумінні і підтримці працівниками узгоджених цілей компанії та в ідентифікації себе належними до своєї організації.

3 Гнучкість – здатність управляти інноваціями через використання адаптивної організаційної структури.

Досягнення зазначених стратегічних цілей передбачає виконання таких «тактичних» завдань [4, с. 24]:

- пошук та утримання кваліфікованих і мотивованих працівників;
- розвиток внутрішніх здібностей працівників (потенціалу і статусу на ринку праці) через створення можливостей для їх безперервного навчання і розвитку;
- розробка чітких процесів наймання і відбору, системи стимулювання результатів праці;
- навчання і розвиток управлінських кадрів;
- розвиток атмосфери співпраці і взаємної довіри між працівниками, зокрема між керівниками та їх підлеглими;
- культивування середовища для командної роботи, забезпечення гнучкості організаційної структури;
- створення умов для оцінювання і винагородження людей за результатами їх дій і досягнень;
- сприяння підтримці фізичного здоров'я працівників.

Виконання цих завдань має сприяти формуванню унікальної конкурентної переваги організації – кваліфікованих і зацікавлених в успішній діяльності працівників.

Отже, стратегія управління людськими ресурсами – це спосіб використання наданих зовнішнім середовищем можливостей для зміцнення і збереження конкурентоспроможності компанії шляхом ефективного формування, використання й розвитку людських ресурсів організації. Вона розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації та сприятливих факторів впливу з боку внутрішнього та зовнішнього оточення.

Стратегічна мета системи управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні розвитку підприємства за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління людськими ресурсами основним завданням стає визначення й облік майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку підприємства.

Загалом, стратегічне управління людськими ресурсами повинно розглядати основні питання, що стосуються людей, які впливають, або на яких впливає ділова стратегія конкретної організації. Можна виділити чотири групи таких питань: забезпечення людськими ресурсами (пошук, підбір і наймання); розвиток людських ресурсів (професійна підготовка, підвищення кваліфікації працівників); мотивація; стратегія заробітної плати. Між цими групами стратегій існує тісний взаємозв'язок, оскільки вони мають реалізовуватись у комплексі. Узагальнюючу схему системи стратегічного управління людськими ресурсами можна зобразити на рисунку 1 [5, с. 250].

Процес розробки й реалізації стратегії є безперервним, що знаходить висвітлення в тісному взаємозв'язку вирішення стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо- і короткостроковий період, тобто їхнього вирішення в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління. Подібна конкретизація стратегії управління людськими ресурсами та доведення її до стратегічних завдань і окремих дій втілюється у стратегічному плані – документі, що містить конкретні завдання й заходи щодо виконання стратегії, строки їх здійснення й відповідальних виконавців по кожному завданню, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.).



Рисунок 1 – Схема системи стратегічного управління людськими ресурсами

Джерело: [5]

Зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві можна представити в такий спосіб [6, с. 17]:

1. Визначення цілей використання людських ресурсів. Цілі кадрової політики розробляються на основі місії (основної мети) і бізнес-цілей компанії. Місія – це корисність бізнесу для суспільства, вона унікальна для кожної конкретної компанії; цілі бізнесу – те, чого прагне досягти компанія при реалізації своєї місії. Цілі своєї кадрової політики можна сформулювати в такий спосіб [5, с. 255]: по-перше, втілити свою місію й досягти бізнес-цілей за допомогою поєднання праці персоналу з факторами (усі види капіталу, підприємницька здатність) і ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними й ін.) для ефективного виробництва товару, що задовольняє споживачів; по-друге, досягти лідерства на ринку інтеграції інформаційних технологій в управлінні виробничими процесами для організації (ринкових результатів на основі конкурентних переваг), перевершити конкурентів на ринках товарів і праці за рахунок залучення кращого персоналу, раціональної організації й управління працею; по-третє, забезпечити утримання й розвиток персоналу за допомогою створення комфортних умов на основі вирішення організаційних, управлінських, психологічних, соціальних проблем і мотивації; по-четверте, одержати позитивні фінансові результати: дохід, прибуток і зростання вартості капіталу, а також залучити значні інвестиції в розвиток бізнесу.

2. Постановка завдань, вирішення яких забезпечить досягнення цілей. З урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дають можливість реалізувати вищезазначені цілі. Як основні цілі визначимо такі: спроектувати організаційну й кадрову структури прийняття та виконання рішень, здійснення бізнес-процесів; розробити систему корпоративних стандартів, що описує правила, процедури дій і взаємодії персоналу в рамках бізнес-процесів; змодельовати зміст праці по посадових позиціях, потреби в необхідних компетенціях, уміннях, навичках, досвіді для одержання очікуваних результатів; спроектувати раціональну інфраструктуру й робочі місця під бізнес-процеси; організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань; забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці; організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії та цілей; організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами і прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувани процеси; забезпечити продуктивність праці, вищу

галузевого рівня; використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин; організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій; розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці); впровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

3. Розробка засобів досягнення цілей. Практичне втілення в життя кадрової стратегії здійснюється системним застосуванням засобів втілення. Засоби припускають способи (послідовний порядок дій досягнення цілей, результатів) і методи дій (сукупність прийомів впливу на об'єкти управління). Основними способами реалізації стратегії на підприємстві визначено: організацію; позиціонування; залучення; розвиток; управління.

Організація використовується для надання злагодженого вигляду побудові бізнесу через установа порядку, правил і умов прийняття рішень, здійснення дій і взаємодії персоналу [5, с. 255]. Вона забезпечує: досягнення цілей за допомогою якості прийняття й виконання рішень у межах технологічних процесів; одержання конкурентних переваг у змісті (постановці цілей, завдань; рішеннях; діях; процесах; прийомах і методах; технологіях; використанні засобів праці) та умовах праці (санітарно-гігієнічних; режимах праці й відпочинку; техніці безпеки; культурі й етиці відносин, дизайні й ін.); розуміння персоналом завдань, правил праці, оптимізації робочих місць, інфраструктури бізнесу; одержання фінансових, ринкових, кадрових вигід за допомогою раціональності дій і взаємодії, дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, методів, прийомів праці.

Позиціонування служить для визначення потреби в персоналі, оцінювання вартості посадових позицій. Як будь-який ресурс, людські ресурси, їх потенціал позиціонуються до фінансової структури бізнесу, а на виході розглядаються з двох сторін – пасиву й активу. Тобто, виходячи з результатів, установається: чого повинен добитися персонал (активи), за рахунок чого він може цього добитися на кожній посадовій позиції (пасиви). Пасивами в цьому випадку є компетенції, здатності, особисті якості й інші можливості до праці на цій посадовій позиції, активами – уміння, навички, досвід, прийоми, методи праці й інші якості, що забезпечують реалізацію можливостей працівників в одержанні доходів [6, с. 18].

Позиціонування забезпечує: обґрунтування кадрової структури – професійної, кваліфікаційної, чисельної; обґрунтування змісту посадових позицій і потреб у персоналі; оцінювання місця та ролі кадрових ресурсів у результатах, базисну вартість посадової позиції в одержанні доходу, формуванні поточних активів та інвестиційних витрат на персонал; відповідність рівня кваліфікації працівника змісту праці.

Позиціонування формує переваги в оцінюванні потреб у персоналі, ідентифікацію потенціалу, необхідного для результатів. Залучення персоналу використовується для забезпечення бізнес-процесів необхідною робочою силою відповідно до організації й позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього; забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності й складності праці, можливості синергії взаємодії з іншими працівниками, а також факторами й ресурсами розвитку бізнесу. Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковості, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій. Нарешті, управління служить для спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії й координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує: виконання прийнятих рішень; одержання намічених результатів; командні корпоративні дії в досягненні місії й цілей бізнесу; мотивацію досягнення цілей.

Позиціонування здійснюється за допомогою виділення ключових робочих активів і джерел їх формування по кожній посадовій позиції. Це формулюється в посадових інструкціях, на підставі яких проводиться оцінювання компетенції і робочі активи, здійснюється добір, організація й управління працею, розвиток персоналу, а також ураховуються необхідні особистісні особливості й міжособистісна взаємодія [7, с. 86]. Зміст способів реалізації стратегії управління людськими ресурсами наведено в таблиці 1.

Реалізація стратегії управління людськими ресурсами є важливою стадією процесу стратегічного управління. Для її успішного перебігу керівництво організації повинне дотримуватися таких правил: по-перше, цілі, стратегії, завдання з управління персоналом мають бути ретельно й вчасно доведені до всіх працівників організації для того, щоб добитися від них не тільки розуміння

того, що робить організація й служба управління персоналом, але й неформального залучення в процес здійснення стратегій, зокрема вироблення у співробітниках зобов'язань перед організацією щодо реалізації стратегії; по-друге, загальне керівництво організації та керівники служби управління персоналом повинні не тільки вчасно забезпечити застосування всіх необхідних для реалізації ресурсів (матеріальних, устаткування, оргтехніки, фінансових та ін.), але й мати план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов щодо стану й розвитку трудового потенціалу та фіксувати досягнення кожної мети [8].

Таблиця 1 – Способи реалізації стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
1. Місія	1. Кадрова структура (штатний розклад)	1. Маркетинг компетенцій	1. Наставництво	1. Планування
2. Стратегічні цілі	2. Посадові позиції (компетенції, активи)	2. Маркетинг персоналу	2. Навчання	2. Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
3. Постановка завдань	3. Оцінювання посадових позицій відповідно до ролі та вартості	3. Форми залучення персоналу	3. Тренінги	3. Вимірювання і оцінювання активів і праці
4. Структура прийняття рішень (організаційна структура)		4. Добір, порівняння, відбір персоналу	4. Переміщення персоналу	4. Розрахунок ресурсів
5. Стандарти, правила дій		5. Найм		5. Контроль
6. Технологія процесів		6. Адаптація		6. Мотивація
7. Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				7. Психологічний вплив, етика, культура відносин
8. Умови праці			8. Командоутворення	
9. Інновації				
10. Кадрове діловодство				

Таким чином, стратегічне управління як вид управління підприємством характеризується наступними сутнісними, концептуальними особливостями:

1. Орієнтація переважно на зовнішнє середовище у тісному взаємозв'язку із внутрішнім станом, підприємство існує як відкрита система.

2. Врахування динаміки і взаємодії елементів середовища, передусім зовнішнього, для формування і коректування довгострокових цілей та набору стратегій їх досягнення.

3. Систематичний контроль за зміною ситуації в навколишньому оточенні і ходом реалізації стратегій та адекватне гнучке і своєчасне регулятивне реагування на такі зміни, тобто постійна адаптація до змін зовнішнього середовища як спосіб досягнення цілей.

4. Розподіл управлінських зусиль на два напрями:

а) продумані систематичні дії відповідно до стратегічного плану по досягненню стратегічних цілей;

б) реакції на непередбачений розвиток подій, на несподіванки, пов'язані із загостренням конкурентної боротьби.

5. Стратегічне управління виступає обов'язковим контекстом у загальній структурі менеджменту підприємства, тобто поряд з оперативним управлінням, спрямованим на поточну прибутковість, приймаються рішення, спрямовані на майбутню прибутковість і конкурентостійкість.

6. Головною метою стратегічного управління є висока конкурентостійкість, досягнення стратегічних цілей, майбутня прибутковість.

7. Наявність стратегічного планування як бази для тактичних і поточних планів.

8. Створення адекватних організаційних структур управління, базування на трудовому потенціалі як основі підприємства.

9. Формування результативної організаційної культури на підприємстві.

10. Ефективність стратегічного управління оцінюється швидкістю реакції на запити ринку та адаптації до різких змін зовнішнього середовища і, як результат, високою конкурентостійкістю, майбутньою прибутковістю, досягненням стратегічних цілей [8].

Під удосконаленням системи стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку розуміємо такий процес, при якому відбувається цілеспрямована зміна орієнтирів діяльності підприємства, що приводить до позитивних змін економічних, соціальних та екологічних показників діяльності підприємства і формує додаткові переваги від діяльності, спрямованої на сталий розвиток. Одним із пріоритетних завдань підприємства є розробка і реалізація його асортиментної стратегії і концентрація на окремих сегментах споживчого ринку, що дає змогу вирішувати завдання розробки нових послуг, оновлення асортименту та управління товарною номенклатурою. Це вимагає знань відповідності споживчих переваг асортименту і якості наявних продуктів. У рамках забезпечення реалізації виконання поставлених задач необхідним є створення окремого підрозділу у відділі маркетингу, адже розробка нових послуг і оновлення асортименту товарів припускають постійний пошук нових товарів, розробку процедур і методів оцінювання продажів. Нові товари, що користуються попитом у споживачів, формують новий товарний портфель компанії, управління яким передбачає оцінювання показників властивостей товарів, що є в портфелі, розробку і управління в разі необхідності вдосконалення стратегії пропозиції товарів і оптимального розподілу ресурсів між окремими торговими марками. Асортиментна стратегія фокусує увагу компанії на необхідності відстеження стану ринку на всіх етапах життєвого циклу товарів на предмет їх відповідності вимогам і перевагам споживачів [8].

Процес реалізації стратегії промислового підприємства потребує принципово інших підходів, ніж процес формування стратегії. Насамперед тому, що він переважно є організаційним, тоді як формування стратегії є переважно аналітичним процесом. Процес реалізації стратегії підприємства також можна розбити на певні умовні етапи, точніше, напрями діяльності, які слід включати до плану заходів по реалізації стратегії. Початковий серед них – це декомпозиція, тобто розробка на основі стратегічного плану тактичних, операційних планів, а також політики, програм, проектів, правил і процедур. Тактика – похідна стратегії, конкретні середньострокові плани з раціонального використання ресурсів у рамках стратегії, спрямовані на її реалізацію. Політика підприємства означає перетворення стратегії на відкриту декларацію, опис, проголошення основних напрямів його діяльності. Ансофф розглядає політику як проголошені можливі розв'язки проблем в умовах ризику і невизначеності, але тільки у певних випадках. Йдеться про випадки, які регулярно повторюються, а тому члени колективу, знаючи політику в окремих сферах діяльності, негайно і самостійно приймають рішення без додаткових рішень зверху. Політикою, наприклад, можуть бути: політика підприємства в сфері зарплати, в сфері розподілу доходів, в сфері інвестицій тощо.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства в певних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу чи певної категорії працівників в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику, наприклад правила внутрішнього розпорядку. Програми складаються в таких же умовах, коли відомо, що подія відбудеться і її наслідки, як правило, є відомими і являють собою розподілену по часу послідовність дій з метою координації та спрямування виконання робіт. Прикладом може бути програма пусконаладжувальних робіт тощо [9, с. 152].

Декомпозицію проводять доти, доки цілі і функції на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати двом вимогам, а саме: виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна доручити конкретному структурному підрозділу підприємства чи виконавцю; ступінь виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна виміряти за допомогою певного показника (критерію). В подальшому – доведення декомпонованих документів до конкретних виконавців: структурних підрозділів підприємства, до кожного робочого місця.

Наступним етапом є оцінювання і приведення у відповідність до нових завдань організаційної структури управління. Після цього етапу проводиться розподіл ресурсів по структурних підрозділах та напрямках (проектах) відповідно до стратегії. Створюються системи організаційно-кадрового забезпечення стратегії. Здійснюється прищеплення кадрам смаку до стратегічного мислення, підприємницької поведінки. Проводиться розподіл і делегування повноважень по всьому ланцюгу менеджменту підприємства відповідно до стратегії. Пропонується адекватна організація праці і виробництва. Після вищезазначених операцій слід провести потужну роз'яснювальну роботу в трудових колективах та визначити критерії і методи вимірювання результатів виконання стратегії. Наступним етапом є створення фінансово-економічного механізму забезпечення стратегічного управління, розподіл фінансових потоків, економічні відносини між структурними підрозділами та між проектами з приводу реалізації стратегії. Далі відбувається: створення соціально-психологічного механізму забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу; планування стратегічних змін і управління ними; створення системи мотивації, заохочення в стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки; створення інформаційно-аналітичного механізму забезпечення стратегічного управління; створення системи постійного оцінювання ходу реалізації стратегії, її результативності, змін середовища підприємства. Наприкінці слід організувати цілісну систему контролю за виконанням стратегії та організувати зворотний зв'язок з усіма етапами процесу формування і реалізації стратегії у випадках непередбачуваних різких змін середовища, виявлення прорахунків, допущених на етапах формування стратегії [9, с. 153].

При побудові стратегії в системі управління людськими ресурсами на підприємстві є усвідомлення і визначення ключових компетенцій компанії, що забезпечують дотримання стратегічної доктрини, її конкурентоспроможність на ринку. Управління компетенцією дає можливість усунути розрив між зростаючими професійними вимогами та існуючим рівнем компетенції працівника. Успіх цієї роботи залежить від того, наскільки ретельно будуть сформовані індивідуальні плани розвитку кожного працівника. Управління розвитком компетентностей людських ресурсів – цілеспрямований організаційний вплив, орієнтований на приведення у відповідність їх наявного рівня компетентності до бажаного та необхідного для результативного виконання службових обов'язків. Основними завданнями управління розвитком компетентностей є:

- забезпечення органів виконавчої влади висококваліфікованими кадрами;
- виявлення недостатньо розвинутих компетентностей державних службовців;
- зацікавлення державних службовців до розвитку своїх компетентностей;
- максимальне використання трудового потенціалу персоналу державної служби;
- розвиток результативних програм навчання та розвитку кадрів;
- формування атмосфери здорової конкуренції серед персоналу щодо підвищення їх компетентності тощо [10].

Компетенція підприємства є раціональною комбінацією знань і здатностей, розглянутих на невеликому проміжку часу, якими володіють працівники організації. У такому випадку управління персоналом може бути представлено як управління компетенцією організації з реалізацією практики її надбання, стимулювання й розвитку в сьогоденні та майбутньому. Саме ці три основні завдання соціального управління (надбання, стимулювання й розвиток компетенції) необхідно вирішувати для успішної реалізації стратегії управління персоналом. Зупинимось на кожному із цих завдань.

Надбання компетенції. Вирішуючи це завдання, керівництво організації здійснює забезпечення тими компетенціями, які необхідні для реалізації її стратегії. Йдеться про прогнозування своїх потреб у майбутньому, для чого необхідно [10]:

- мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх посад і виконуваних функцій для реалізації поставлених завдань;
- визначити необхідний склад компетенцій для кожної посади (у сьогоденні й майбутньому з огляду на стратегічний план розвитку організації);
- провести аналіз взаємозв'язку між посадами по складових компетенції (тобто знаннях, навичках, способах професійного спілкування). Тільки після проведення зазначеної роботи керівництво організації зможе почати процедуру надбання компетенції або за рахунок пересування фахівців («внутрішнього приймання»), або за рахунок приймання ззовні.

Стимулювання компетенції. Набуті компетенції не принесуть ніякої користі, якщо фахівці, які ними володіють, не зацікавлені реалізувати їх із максимальною віддачею. Найважливішим завданням управління персоналом є досягнення найвищої результативності працівників, що залежить від двох факторів: мотивації та компетенції.

Розвиток компетенції. Це завдання управління персоналом у межах стратегічного підходу є одним із основних для реалізації стратегії організації. Йдеться про створення умов розвитку компетенцій, управління компетенцією персоналу. Управління компетенцією припускає порівняння потреб організації з наявними ресурсами і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність. У цьому випадку під потребою організації розуміється необхідний кількісний і якісний склад персоналу, обумовлений відповідно до обраної стратегії розвитку фірми. Під людськими ресурсами розуміють усіх працівників організації з досягнутими рівнями компетенції, бажаннями, мотиваціями, спрямуваннями. Результатом порівняння потреб організації та її людських ресурсів можуть виявитися перестановки, пересування, набір нових співробітників, навчання й перенавчання ряду своїх працівників.

Управління компетенцією персоналу припускає прогнозування компетенції, що означає визначення в теперішній момент часу необхідної кількості персоналу та рівня його компетенції, що необхідний організації відповідно до цілей її діяльності. Фундаментом застосування мотиваційних механізмів є зіставлення потреб працівників та винагорода, яку вони очікують отримати за кінцевий позитивний результат роботи.

Працівники з високим рівнем компетенцій сприяють не лише особистій професійній діяльності, але й створюють можливість для інших працівників удосконалити рівень свого розвитку. Такі управлінці організують спеціальні заходи, майстер-класи, що сприяють появі нових видів компетенцій у співробітників. Своєю чергою, для результативності проведення таких заходів їм також необхідно підтримувати рівень власних компетенцій. З метою удосконалення своїх компетенцій таким працівникам доцільно застосовувати лідерські короткострокові тренінгові програми. Перевагами таких програм є обов'язкове зіставлення компетенцій зі стратегічними цілями діяльності підприємства.

Отже, короткострокові лідерські програми сприяють розширенню знань, вмінь, навичок та особистісних характеристик менеджера, що є новою інформацією в професійній діяльності. Працівникам із середнім рівнем компетенцій з метою їх удосконалення доцільно використовувати тренінгові програми, спрямовані на застосування усіх знань, вмінь, навичок та особистісних характеристик у практичній діяльності під час вирішення нестандартних ситуацій. Основною метою тренінгу є удосконалення наявних компетенцій, забезпечення працівника новими знаннями, вміннями, навичками та особистісними характеристиками, що є необхідними для виконання поставлених завдань, а також доведення їх до автоматичного застосування в результаті виконання практичної діяльності [10].

Низький рівень компетенцій працівників підприємства характеризується невиконанням функціональних обов'язків та небажанням розвиватися. Останнє дає змогу керівникам підприємства приймати рішення щодо подальшого удосконалення компетенцій таких працівників за допомогою організаційно-імітаційних ігор, бізнес-класів та мінілекцій або їх звільнення. Такі методи виступають традиційною формою фахового навчання, яке передбачає засвоєння великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, а також дає орієнтири щодо застосування отриманої інформації на практиці.

Стосовно основних принципів практичної підготовки фахівців особливо виділяють наступні:

- принцип цілеспрямованості практичної підготовки – він реалізується в тому, що оволодіння спеціальністю підпорядковується загальному навчальному плану і має систематичний характер;
- принцип неперервності і поєднання теоретичного навчання з інтенсивним набуттям практичних умінь та навичок;
- принцип інтеграції інтелектуальних і матеріальних ресурсів – він реалізується шляхом інтеграції навчання з виробництвом у двох напрямках. Перший пов'язаний з використанням матеріальних ресурсів виробництва (бази, обладнання, нових технологій тощо), другий – із залученням до проведення занять висококваліфікованих спеціалістів підприємств;

– принцип активізації самостійної творчої роботи в оволодінні вміннями та навичками зі спеціальності.

У науковій літературі має місце застосування понять компетентнісного підходу та компетенційного підходу як таких, що використовуються у процесі удосконалення системи освіти та навчання людини. Ключовою відмінністю компетенційного підходу від поширених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Йдеться про «підпорядкування знання вмінню й практичній потребі» [10].

Аналіз практики застосування компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами дав змогу виділити такі переваги для організації:

- можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами, орієнтованими на розвиток основних компетентностей працівників;
- сприяння формуванню системи безперервного навчання в організації;
- можливість виявлення з боку працівників специфічних талантів, спостереження за їх становленням у процесі розвитку і здобування визнання своїх талантів і досягнень;
- можливість отримання наставниками (коучами) визнання своїх досягнень при вивченні та оцінюванні їх наставницької діяльності;
- досягнення узгодженості дій і справедливості в роботі з персоналом;
- ефективний обмін інформацією між співробітниками;
- підвищення ефективності роботи компанії за рахунок визначення та розвитку компетенцій, які обумовлюють реальну ефективність бізнесу.

Можна виділити такі напрями реалізації компетенційного підходу в сфері управління людськими ресурсами організації:

- формування системи компетенцій співробітників та її застосування на всіх етапах управління людськими ресурсами організації;
- перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників організації;
- зміщення акцентів з інформаційної поінформованості працівників організації на відпрацювання їх умінь та навичок щодо використання інформації для вирішення практичних проблем;
- оцінювання рівня сформованості у працівників системи компетенцій в результаті їх навчання та розвитку;
- вміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві;
- здатність до стратегічного мислення, креативності, вміння визначати ефект від реалізації функцій управління та його вплив на організаційний розвиток підприємства;
- вміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу підприємства при прийнятті принципово нового рішення;
- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій;
- здатність до об'єктивного оцінювання рівня організаційної культури підприємства як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям підприємства в рамках обраної стратегії розвитку [11, с. 29].

Головним критерієм значущості компетенцій є їхня здатність впливати на конкурентні переваги підприємства та зростання його вартості. Водночас компетенційний підхід спрямований на забезпечення довгострокових стійких конкурентних переваг підприємства на ринку та базується на необхідності ідентифікації та оцінювання взаємозв'язків конкурентних переваг з соціально-економічними можливостями підприємства.

Висновки. Отже, взаємозв'язок персонал-стратегії та генеральної стратегії розвитку підприємства реалізується за допомогою механізму, що включає: координацію цілей обох стратегій, взаємозв'язок їх функцій, узгодження бізнес-процесів управління персоналом з іншими бізнес-процесами, інтеграцію результатів персонал-стратегії до сукупних результатів діяльності організації, контроль відповідності одержаних результатів визначеним стратегічним цілям організації. Особливе

значення має підхід до управління людськими ресурсами як до бізнес-процесу. Кадрові процеси як певна послідовність взаємопов'язаних дій щодо реалізації функцій управління персоналом спрямовані на: перетворення людських активів організації відповідно до її стратегічних пріоритетів; перетворення умов діяльності працівників організації відповідно до очікувань і потреб персоналу; створення нових управлінських технологій та інших HR-продуктів. Пріоритетними залишаються питання дослідження впливу управління компетенціями організації на забезпечення її стійкого розвитку на інноваційній основі.

Список використаної літератури

1. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
2. Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5–15.
3. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28.
4. Петрова І. Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 8. С. 23–28.
5. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. 9 (1). P. 249–260.
6. Кашуба Я. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–18.
7. Козловський В. О., Дончак Л. Г. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія. Тернопіль: Крок, 2013. 204 с.
8. Арапова О., Фрідріф В., Модирка В. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*: електрон. фах. журн. 2013. № 1 (6). URL: <http://www.economics.opu.ua>
9. Долянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.
10. Song L., Li J. Building HR information modeling and risk management: A Bayesian networks approach. *2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC)*, Xi'an, 2018. URL: <https://doi.org/10.1109/IMCEC.2018.8469751>
11. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: КНЕУ, 2010. 228 с.

References

1. Dykan, V. L., Zubenko, V. O., Makovoz, O. V., Tokmakova, I. V., Shramenko, O. V. (2013), *Strategic management: a textbook* [*Strategichne upravlinnya: navch. posib.*], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, 272 p. [in Ukrainian].
2. Kalycheva, N. Ye., Bohan, S. Ye. (2017), "Directions for ensuring the effective development of industrial enterprises in modern conditions" ["Napriamy zabezpechennia efektyvnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh"], *Naukovyi ohliad*, Iss 5 (37), pp. 5-15. [in Ukrainian].
3. Verba, V. A., Hrebeshkova, O. M. (2004), "Problems of identification of enterprise competencies" ["Problemy identyfikatsii kompetentsii pidpriemstva"], *Problemy nauky*, No. 7, pp. 23-28. [in Ukrainian].
4. Petrova, I. L. (2008), "Integration role of competencies in strategic human resource management" ["Intehratsiina rol kompetentsii u stratehichnomu upravlinni liudskymy resursamy"], *Ukraina: aspekty pratsi*, No. 8, pp. 23-28. [in Ukrainian].
5. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., Boiko, J. (2020), "Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis", *TEM Journal*, 9 (1), pp. 249-260.
6. Kashuba, Ya. (2011), "Choice of methods and approaches of strategic management of business development" ["Vybir metodiv ta pidkhodiv stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva"], *Ekonomika ta derzhava*, No. 9, pp. 16-18. [in Ukrainian].
7. Kozlovskiy, V. O., Donchak, L. H. (2013), *Internal economic mechanism of industrial enterprises: a monograph* [*Vnutrishnii ekonomichnyi mekhanizm vyrobnychkh pidpriemstv: monohrafiia*], Krok, Ternopil, 204 p. [in Ukrainian].
8. Arapova, O., Fridrif, V., Modyrka, V. (2013), "Competence approach as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise" ["Kompetentnisnyi pidkhid yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva"], *Ekonomika: realii chasu: elektron. fakh. zhurn.*, No. 1 (6), available at: <http://www.economics.opu.ua> [in Ukrainian].

9. Volianska-Savchuk, L. V. (2014), "The modern concept of personnel management system" ["Suchasne poniattia systemy upravlinnia personalom"], *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, Iss. 7, part 2, pp. 149-153. [in Ukrainian].
10. Song, L., Li, J. (2018), "Building HR information modeling and risk management: A Bayesian networks approach", *2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC)*, Xi'an, available at: <https://doi.org/10.1109/IMCEC.2018.8469751>.
11. Nalyvaiko, A. P. (2010), *Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development: a textbook for students of higher educational institutions [Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku: pidruchnyk dlia stud. vyshch. navch. zakl.]*, KNEU, Kyiv, 228 p. [in Ukrainian].

**M. D. Vedernikov, O. O. Chernushkina, L. V. Volianska-Savchuk,
M. I. Zelena, N. P. Bazaliyska**

STRATEGIC HR MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF MODERN ENTERPRISES

The purpose of the article. The article considers the features of strategic human resource management as the basis of strategic potential, which affects the competitiveness of the enterprise, determines the directions of its development. The scheme of the system of strategic human resources management is presented. The goals of personnel policy and a set of tasks that allow them to be implemented are determined. The ways of realization of the strategy of human resources management at an industrial enterprise are offered. It is established that the process of implementing the strategy of the enterprise should be divided into certain conditional stages, which should be included in the action plan for the implementation of the strategy.

Methodology. The strategic goal of human resources management system is to ensure the development of the enterprise through the efficient use of human capital. When forming a human resources management strategy, the main task is to identify and take into account future changes and trends, to justify changes that contribute to the sustainable development of the enterprise.

The process of strategy development and implementation is continuous, which is covered in close connection with the solution of strategic tasks both in the long run and in the medium and short term, i.e. their solution in terms of strategic, tactical and operational management. Such specification of human resources management strategy and bringing it to strategic objectives and individual actions is embodied in the strategic plan – a document containing specific tasks and measures to implement the strategy, the timing of their implementation and responsible executors for each task, the amount of resources required.

Results. Implementation of human resources management strategy is an important stage of the strategic management process. For it to be successful, the organization's management must adhere to the following rules: first, the goals, strategies, tasks of personnel management must be carefully and timely communicated to all employees of the organization in order to obtain from them not only understanding of the organization and service personnel management, but also informal involvement in the implementation of strategies, in particular, the development of obligations to employees of the organization to implement the strategy; second, the general management of the organization and the heads of personnel management service must not only ensure the timely use of all necessary resources (material, equipment, office equipment, financial, etc.), but also have a plan for implementing the strategy in the form of targeted guidelines for the state and development labor potential and record the achievement of each goal.

Practical implications. The process of implementing the strategy of an industrial enterprise requires fundamentally different approaches than the process of strategy formation. First of all, because it is mainly organizational process, while the formation of strategy is mainly an analytical one. The process of implementing the company's strategy can also be divided into certain conditional stages, more precisely, areas of activity that should be included in the action plan to implement the strategy. Initial among them is decomposition, i.e. the development on the basis of a strategic plan of tactical, operational plans, as well as policies, programs, projects, rules and procedures.

Value/originality. Thus, the relationship of personnel strategy and general strategy of enterprise development is realized through a mechanism that includes: coordination of goals of both strategies, the relationship of their functions, coordination of business processes of personnel management with other business processes, integration of personnel strategy results to aggregate results of the organization, control

of compliance of the obtained results with the defined strategic goals of the organization. Of particular importance is the approach to human resource management as a business process. Personnel processes as a certain sequence of interrelated actions for the implementation of personnel management functions are aimed at: transformation of human assets of the organization in accordance with its strategic priorities; transformation of working conditions of employees of the organization in accordance with the expectations and needs of staff; creation of new management technologies and other HR-products.

Keywords: *strategic human resources management, human resources, labor market, planning, strategy.*

*Стаття надійшла до редакції 20.11.2020
Прийнято 10.12.2020*

DOI 10.24025/2306-4420.1.59.2020.222135

Ведерніков М. Д., д.е.н., професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці, Хмельницький національний університет

e-mail: arh.mihael@gmail.com

ORCID 0000-0002-9850-3575

Vedernikov M. D., Doctor of Economics, professor, head of personnel management and labour economics department, Khmelnytskyj National University

Чернушкіна О. О., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Хмельницький національний університет

e-mail: chernushkina_oo@meta.ua

ORCID 0000-0002-7253-0284

Chernushkina O. O., Ph.D., associate professor of personnel management and labour economics department, Khmelnytskyj National University

Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Хмельницький національний університет

e-mail: liberty_lvs@ukr.net

ORCID 0000-0002-4043-9312

Volianska-Savchuk L. V., Ph.D., associate professor of personnel management and labour economics department, Khmelnytskyj National University

Зелена М. І., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Хмельницький національний університет

e-mail: mariaverde4@ukr.net

ORCID 0000-0002-9969-2427

Zelena M. I., Ph.D., associate professor of personnel management and labour economics department, Khmelnytskyj National University

Базалійська Н. П., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Хмельницький національний університет

e-mail: n_bazaliyska@ukr.net

ORCID 0000-0001-5230-1727

Bazaliyska N. P., Ph.D., associate professor of personnel management and labour economics department, Khmelnytskyj National University