

УДК 3311(075.8)

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Семенченко Андрій Володимирович, к.е.н., доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

Семенченко Аліна Володимирівна, к.е.н., викладач ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

**Анотація.** Одним із ключових напрямків управління організацією у плані забезпечення його функціональної діяльності є управління персоналом організації. Стратегія управління персоналом організації є однією з різновидів функціональних стратегій.

**Ключові слова** — управління персоналом, стратегії управління, функції управління, персонал організації.

Успішний розвиток економіки західних країн протягом тривалого періоду спонукало фахівців уважно вивчити механізми та стратегії, що забезпечують високу ефективність виробництва в них, тобто менеджмент.

Загальна схема послідовності формування стратегії управління персоналом підприємства складається з чотирьох укрупнених етапів. На першому етапі організовується збір первинної інформації про існуюче положення на регіональному ринку праці; законодавчих і нормативних актів, що регулюють трудові відносини; інформації про кількісний і якісний склад персоналу підприємства; про конкурентів та їхню кадрову політику. На другому етапі здійснюється стратегічний аналіз можливості розробки і реалізації передбачуваної стратегії шляхом проведення аналізу кількісної та якісної забезпеченості персоналом і порівняльним аналізом конкурентних позицій персоналу підприємства й персоналу конкурентів. На третьому етапі, з огляду на фінансові обмеження, розглядається перелік можливих варіантів стратегій управління персоналу шляхом визначення основної мети і можливих методів їхньої реалізації. При цьому враховуються стратегії конкурентів та відповідність функціональної стратегії

управління організацією. На заключному четвертому етапі здійснюється остаточний вибір стратегії управління персоналом та оцінка її ефективності.

На всіх етапах відбувається послідовний моніторинг усіх стадій збору, аналізу і відбору стратегії управління персоналом, а також її реалізації.

Ділення системи управління персоналом на підсистеми не є однозначним, але склад функцій, що виконуються системою в цілому, не змінюється. Залежно від розміру і спеціалізації організації міняється тільки трудомісткість їх виконання.

Система управління персоналом включає наступні основні елементи:

- групу фахівців апарату управління;
- комплекс технічних засобів системи управління;
- інформаційну базу для управління персоналом;
- комплекс методів і методик організації праці і управління персоналом;
- правову базу;
- сукупність програм управління інформаційними процесами-самі вирішення завдань управління персоналом [1].

Для ефективного управління людськими активами необхідно, насамперед, розробити кадрову політику підприємства, що повинна відповідати сучасним вимогам. Кадрова політика формується керівництвом підприємств, організацій, установ і виражається в сукупності адміністративних і моральних норм поведінки персоналу на роботі. Від її соціальної спрямованості залежить нагромадження і розвиток людського капіталу – основного організаційного ресурсу.

Так само стратегії управління персоналом носять довгостроковий характер, що не в останню чергу пояснюється їх націленістю на розробку і зміну психологічних установок, мотивації, кваліфікації і структури трудового колективу, причому такі зміни відбуваються, як правило, тільки через достатньо тривалий час. Таким чином, фундаментальною метою стратегічного управління персоналом є створення стратегічної здатності організації – за допомогою задоволення її потреби в кваліфікованих, прихильних і мотивованих співробітниках, здібних забезпечити стійку конкурентну перевагу.

В основу класифікацій стратегій управління персоналом, як правило, закладаються різні варіанти їх залежності від цілої низки чинників. Найбільш відомі варіанти класифікації стратегій управління персоналом залежні від [2]:

- типу конкурентної стратегії;
- типу загальної стратегії організації;
- стадії розвитку (етапу життєвого циклу) організації;
- місії організації;
- способу реалізації стратегії в організації;
- філософії менеджменту.

Класифікація стратегій управління персоналом залежно від типу конкурентної стратегії.

Даний підхід (у зарубіжній літературі відомий як «підхід конкурентної стратегії») розглядає залежність між стратегією управління персоналом і трьома конкурентними стратегіями, запропонованими М. Портером: стратегією інновації, стратегією підвищення якості і стратегією лідерства у витратах.

Класифікація стратегій управління персоналом залежно від типу загальної стратегії організації.

У основі цілої низки класифікацій стратегій управління персоналом розглядається етап життєвого циклу (стадія розвитку) організації у момент прийняття рішення про вибір або зміну стратегії організації в загальному, і стратегії управління персоналом зокрема. У зарубіжній літературі даний підхід відомий як «підхід життєвого циклу».

Варіанти класифікації стратегій управління персоналом, що розглядаються, залежно від типів конкурентної стратегії, організаційної стратегії і етапу життєвого циклу (стадії розвитку) організації фактично можна назвати традиційними. Вони розглядаються в більшості підручників і робіт, присвячених питанням управління персоналом. Їх дотримуються більшість як російських, так і зарубіжних авторів. Однак існують і менш традиційні варіанти класифікації, які також представляються достатньо цікавими і корисними при вивченні особливостей стратегії управління персоналом конкретних організацій.

Стратегічне управління персоналом є складовою частиною управління підприємством. А. Я. Кібанов розуміє стратегічне управління персоналом як процес управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються у її зовнішньому і внутрішньому середовищі, які дозволяють організації вижити, розвиватися та досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі [3]. Як видно з визначення, об'єктом стратегічного управління персоналом є трудовий потенціал підприємства, динаміка і цільові взаємозв'язки його розвитку. Трудовий потенціал підприємства в сукупності складається зі знань, навичок, здібностей, соціального статусу, норм поведінки та цінностей, професійно – кваліфікаційних, ієрархічних та демографічних структур, а також технологій управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, його відтворення і розвитку) [3].

Поводження кожної фірми на ринку характеризується властивим тільки їй одній сполученням стратегічних ідей. Прикладами портфельного підходу до вироблення стратегії є аналіз методів стратегічного планування для одно галузевої і диверсифікованої компанії, проведений А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом. Розробка стратегій диверсифікованої компанії здійснюється на чотирьох організаційних рівнях: корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія. При розробці стратегії одно галузевої компанії відсутній рівень корпоративної стратегії. Можна вважати, що

особливий інтерес у рамках даного дослідження становить функціональна стратегія, що є стрижнем для кожної підсистеми управління підприємством. Такою сферою діяльності в даному дослідженні є управління персоналом підприємства [4].

Портфель стратегій дозволяє створити безліч стратегічних варіантів, наявність яких необхідна на той випадок, якщо умови розвитку зміняться і реалізація обраної стратегії виявиться нераціональною. Тоді з портфеля вибирається інша стратегія, адекватна сформованим на ринку умовам» [5]. Таким чином, портфельний підхід виявляється надзвичайно мобільним і досить деталізованим інструментом вироблення конкретної стратегії підприємства в конкретних умовах. Однак, слід зазначити, що портфельний підхід рідко використовується при виробленні стратегії управління персоналом підприємства. Але є вдалі приклади застосування портфельного підходу до вироблення стратегії управління персоналом підприємства.

Таким чином, на основі проведеного аналізу автор даного дослідження пропонує наступне визначення стратегії управління персоналом підприємства. Стратегія управління персоналом підприємства є концентрацією розробки підсистеми управління персоналом підприємства у реальному часі та в перспективі на майбутнє, яка забезпечує ефективний розвиток та раціональне використання трудового потенціалу підприємства за умови своєчасного й адекватного реагування на вплив зовнішнього середовища. Дана стратегія призначена для розробки стратегічних управлінських рішень, спрямованих на виявлення й удосконалення зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг персоналу підприємства з метою зайняття організацією кращої конкурентної пропозиції на конкретному сегменті цільового ринку.

емства з метою зайняття організацією кращої конкурентної пропозиції на конкретному сегменті цільового ринку.

### Список використаної літератури

1. Назарова Г. В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев, Д. О. Корсаков – Х : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 205 с.
2. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2010. – 351 с.
3. Семенченко А. В. Застосування методів оцінки персоналу в системі менеджменту / А. В. Семенченко // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 21 (97). – С. 117-119.
4. Семенченко А. В. Удосконалення оцінки результатів праці персоналу / А. В. Семенченко // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 10(86). – С. 22-24
5. Семенченко А.В. Управління кадровою безпекою в контексті соціально-економічного розвитку організації / А. В. Семенченко // Проблеми економіки. – 2013. – №1. – С. 232-236

### Автори

**Семенченко Андрій Володимирович**, доцент кафедри економіки та соціальних наук, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
(Andrii.Semenchenko@m.hneu.edu.ua).

**Семенченко Аліна Володимирівна**, викладач кафедри економіки та соціальних наук, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
(Alina.Semenchenko@m.hneu.edu.ua)

Тези доповіді надійшли 31 січня 2018 року.

Опубліковано в авторській редакції