

Ірина Володимирівна ЗАСТРОЖНІКОВА

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного
ORCID ID: 0000-0002-9988-5288
E-mail: irenazast@gmail.com

ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ТА ВЗАЄМОУЗГОДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Застрожнікова, І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства / Ірина Володимирівна Застрожнікова // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 4. – № 3. – С. 329 – 335. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Проблематика підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та стабілізації економічного розвитку сільськогосподарських товаровиробників є актуальною протягом всього періоду наукових досліджень в аграрній економіці. Персонал як стратегічний ресурс підприємства є запорукою конкурентоспроможності, економічного зростання й ефективності виробництва суб'єктів господарювання. Від стану персоналу та кадрового потенціалу безпосередньо залежить ефективність виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, а його розвиток має бути системним та комплексним, що забезпечується застосуванням інструментарію стратегічного управління ним.

Метою статті є розвиток теоретико-методичних засад взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства.

Результати. Запропоновано основні концепції формування стратегії на певному організаційному рівні. Встановлено, що стратегія розвитку персоналу обумовлена діючими стратегіями розвитку виробничої організації та управління її персоналом. Обґрунтовано віднесення стратегії управління персоналом до числа функціональних стратегій, а стратегію розвитку персоналу до оперативних стратегій. Визначено, що у виняткових випадках, до яких слід віднести періоди створення організації, її масштабної реорганізації або якісні та кількісні зміни контингенту працюючих, на наш погляд, стратегія розвитку персоналу переходить у розряд функціональних стратегій. Стратегія управління персоналом переходить в число стратегій бізнесу, відображаючи специфічну ситуацію, що склалася в організації, визначаючи можливі шляхи найбільш ефективного вирішення. Представлено взаємозв'язок між корпоративною стратегією, видами стратегії управління персоналом та видами стратегії розвитку персоналу виробничої організації

Ключові слова: персонал, стратегія підприємства, стратегія управління, стратегія розвитку, управління персоналом, стратегія розвитку кадрового потенціалу.

**ISSUES OF INTERCONNECTION AND AGREEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT
STRATEGY AND GENERAL ENTERPRISE STRATEGY**

Abstract

Introduction. *The issue of increasing the efficiency of production and economic activity and stabilizing the economic development of agricultural producers is relevant throughout the period of scientific research in the agricultural economy. Personnel as a strategic resource of the enterprise is the key to competitiveness, economic growth and production efficiency of economic entities. The efficiency of production and economic activity of agricultural enterprises depends on the state of personnel and human resources directly, and its development should be systematic and comprehensive, which is ensured by the use of tools for strategic management.*

The purpose of the article is to develop the theoretical and methodological foundations of the relationship and coordination of personnel management strategy and the overall strategy of the enterprise.

Results. *The basic concepts of strategy formation at a certain organizational level are offered. It is established that the strategy of personnel development is influenced by the current strategies of the production organization and management development of its personnel. The assignment of the personnel management strategy to the number of functional strategies, and the personnel development strategy to the operational strategies are substantiated. It is determined that in exceptional cases, which should include periods of the organization creation, its large-scale reorganization or qualitative and quantitative changes in the contingent of employees, in our opinion, the strategy of personnel development becomes a category of functional strategies. The strategy of personnel management becomes one of the business strategies, reflecting the specific situation in the organization, identifying possible ways of the most effective solution. The relationship between the corporate strategy, types of personnel management strategy and types of personnel development strategy of the production organization is presented.*

Key words: *personnel, enterprise strategy, management strategy, development strategy, personnel management, personnel potential development strategy.*

JEL classification: M12

Вступ

Проблематика підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та стабілізації економічного розвитку сільськогосподарських товаровиробників є актуальною протягом всього періоду наукових досліджень в аграрній економіці. Персонал як стратегічний ресурс підприємства є запорукою конкурентоспроможності, економічного зростання й ефективності виробництва суб'єктів господарювання. Важлива роль в контексті цього належить кадровому потенціалу як основі успішного протікання організаційно-управлінських процесів, підвищення ефективності та забезпечення економічного зростання суб'єктів аграрного господарювання. Від стану кадрового потенціалу безпосередньо залежить ефективність виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств, а його розвиток має бути системним та комплексним, що забезпечується застосуванням інструментарію стратегічного управління ним.

Проблемам стратегії управління персоналом підприємств, у тому числі і кадровим потенціалом суб'єктів аграрного господарювання, присвячено велику кількість вітчизняних публікацій: Л. Балабанов, О. Білоусов, В. Веснін, І. Герчикова, В. Дериховська, А. Дмитренко, П. Журавлев, А. Ковтунов, В. Колпаков, М. Кулаков, А. Рачинський, О. Сар-

дак, О. Стельмашенко, С. Сухарєв, В. Тетюх, С. Цимбалюк та багато інших [1-8]. Однак аналіз наукової літератури із зазначеної проблематики свідчить про те, що окремі питання, пов'язані з управлінням кадровим потенціалом, потребують подальшого дослідження.

Мета дослідження

Метою статті є розвиток теоретико-методичних засад взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

У диверсифікованих підприємствах стратегії формуються на чотирьох окремих організаційних рівнях. На першому (вищому) рівні розробляється стратегія розвитку організації (корпоративна стратегія). На другому – стратегія для кожного напрямку діяльності (стратегія бізнесу) або загальний стратегічний план організації; на третьому – стратегія для кожної функціональної служби (функціональні стратегії), до числа яких належать виробнича стратегія, стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом тощо. На четвертому рівні формуються стратегії для основних підрозділів, служб, регіональних представництв (оперативні стратегії). У виробничих організаціях з однією сферою діяльності ієрархія формування має три рівні (стратегія бізнесу, функціональна стратегія та оперативна стратегія). Концепції формування стратегії на кожному організаційному рівні представлені в табл. 1.

Таблиця 1. Основні концепції формування стратегії на певному організаційному рівні

| Організаційний рівень стратегії | Відповідальна особа | Основні концепції формування стратегії |
|---------------------------------|---|--|
| Корпоративна стратегія | Вище керівництво організації (наприклад, Рада директорів) | Здійснення гнучкого реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Зміни в організації, що дозволяють домогтися конкурентних переваг і забезпечити свій розвиток в довгостроковій перспективі. Пошук принципово нових ефективних технологій, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту продукції. Розробка якісно нових видів продукції, орієнтованих на традиційні і перспективні ринки збуту. Встановлення інвестиційних пріоритетів. Диверсифікація виробництва, продукції, інвестицій. Об'єднання стратегічних переваг організації і досягнення синергетичного ефекту як найважливішої складової конкурентоспроможності. |
| Стратегія бізнесу | Заступник директора, директор філії (остаточне рішення приймається колективним органом, наприклад Радою директорів) | Диференціація корпоративної стратегії. Отримання конкурентних переваг на основі зниження витрат виробництва. Індивідуалізація продукції на основі більш високої якості. Диференціація продукції на основі техніко-технологічних переваг. Завоювання конкурентних переваг за рахунок задоволення спеціальних (спеціалізованих) потреб споживачів. Об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів. |
| Функціональна стратегія | Функціональний керівник, начальник управління (остаточне рішення узгоджується з директором організації) | Підтримка корпоративної стратегії та її конкурентних підходів. Підтримка стратегії бізнесу і її конкурентних підходів. Досягнення високої продуктивності та / або якості роботи функціональної служби. Об'єднання дій і підходів, ініційованих керівниками нижчої ланки. |
| Оперативна стратегія | Керівники структурних підрозділів (остаточне рішення узгоджується з функціональним керівником) | Формування спеціалізованих підходів, спрямованих на успішну реалізацію функціональної стратегії та / або стратегії бізнесу. Розробка підходів, спрямованих на досягнення цілей структурного підрозділу. |

* складено автором на основі узагальнення досліджень

У проведеному дослідженні найбільший інтерес являє взаємодія взаємопов'язаних стратегій, яка може бути представлена наступним логічним ланцюжком: «стратегія організації» – «стратегія управління персоналом» – «стратегія розвитку персоналу організації». Очевидно, що стратегія розвитку персоналу обумовлена діючими стратегіями розвитку виробничої організації і управління її персоналом. Беручи до уваги ієрархію стратегій організації, слід віднести стратегію управління персоналом до числа функціональних стратегій, а стратегію розвитку персоналу до оперативних стратегій.

У виняткових випадках, до яких слід віднести періоди створення організації, її масштабної реорганізації або якісної і кількісної зміни контингенту працюючих, на наш погляд, стратегія розвитку персоналу переходить до розряду функціональних стратегій. Тим самим зростає її статус, ступінь залежності і зворотного впливу на корпоративну стратегію. Стратегія управління персоналом переходить в число стратегій бізнесу, відображаючи специфічну ситуацію, що склалася в організації і визначаючи можливі шляхи найбільш ефективного вирішення.

Представлений взаємозв'язок стратегій характерний як для великих, диверсифікованих виробничих організацій, так і для організацій, що мають один – два види бізнесу. В останньому випадку в будь-якій ситуації стратегія управління персоналом буде функціональною, а стратегія розвитку персоналу – оперативною.

Узагальнюючи вивчені матеріали і практичний досвід роботи вертикально-інтегрованих підприємств, нами пропонуються такі види стратегій управління персоналом, реалізовані в практичній діяльності зазначених організацій і найбільш характерні для умов промислового виробництва в країні:

- ✓ Орієнтація організації на власний персонал (виключається приплив додаткових сторонніх працівників);
- ✓ Орієнтація організації на прийом вже готових сторонніх фахівців;
- ✓ Орієнтація організації на індивідуальну роботу з персоналом організації (можливе залучення сторонніх фахівців);
- ✓ Орієнтація організації на групову роботу з персоналом організації.

Характеристика основних видів стратегій наведена в табл. 2.

Розвиток персоналу традиційно є основою менеджменту персоналу, являючи собою перш за все організований процес професійного навчання і перепідготовки. При цьому мета розвитку персоналу може бути сформульована як зміна особистісних потенціалів співробітників через забезпечення організаційної єдності всіх інструментів, процесів і механізмів зміцнення кадрового потенціалу організації. При цьому навчання як процес не менш важливе, ніж навчання як результат. Зрештою розвиток персоналу забезпечує систематичну структуру і взаємну орієнтацію організації, співробітників і трудових процесів, включаючи класичну технологію навчання в поточну роботу і стратегічні плани. Це дозволяє зробити висновок про те, що розвиток персоналу має три рівні: індивідуальний, груповий і організаційний. Отже, стратегічний розвиток персоналу є і розвитком організації через розвиток колективу (групи), і співробітника (особистості).

У більшості випадків конкретна стратегія розвитку персоналу повинна бути прямим продовженням відповідної стратегії управління персоналом. Це дає підставу припустити наявність такої ж залежності між основними видами стратегій управління персоналом і його розвитку.

Перелік основних видів стратегії розвитку персоналу виробничої організації:

- ✓ стратегія розвитку власного персоналу на базі підвищення його кваліфікації;
- ✓ стратегія розвитку власного персоналу на базі мотивації його трудової поведінки;
- ✓ стратегія розвитку власного персоналу на базі його перепідготовки;

Таблиця 2. Характеристика основних видів стратегій управління персоналом

| Вид стратегії | Характеристика виду стратегії та необхідних умов її успішної реалізації |
|---|--|
| Орієнтація на власний персонал | <p>Ефективна для великих організацій, що давно функціонують на ринку, але які прийняли рішення про зміну своїх стратегічних орієнтирів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.</p> <p>Передбачає формування команди фахівців, покликаних розробити та / або запустити в серійне виробництво нові види продукції інноваційного характеру.</p> <p>Поточна робота передбачає підбір молодих ініціативних працівників з числа власних фахівців і їх спеціалізоване навчання.</p> <p>Перспективна робота передбачає: розробку нових видів продукції, в тому числі силами відібраних і підготовлених фахівців; перепідготовку кадрів організації.</p> <p>Необхідними умовами є якісний відбір, створення необхідних умов для професійної підготовки. На величину витрат впливають в основному витрати на навчання Термін реалізації стратегії 5-7 років.</p> <p>Успіх реалізації стратегії залежить від: ступеня привабливості організації на ринку, існуючого рівня кваліфікації молодих кадрів і наявності перспектив їх зростання в майбутньому.</p> <p>Обмеженість застосування – розмір організації.</p> |
| Орієнтація на прийом сторонніх фахівців | <p>Ефективна для великих організацій і невеликих організацій консалтингового або впроваджувального типу, що реалізують стратегії «динамічного зростання», «підприємництва» тощо.</p> <p>Передбачає прийом групи, як правило, високопрофесійних сторонніх фахівців.</p> <p>Поточна робота передбачає пошук і відбір необхідних фахівців під конкретний напрям роботи.</p> <p>Перспективна робота передбачає адаптацію роботи фахівців в нових умовах і створення необхідних умов, що забезпечують сумісність їх роботи до чинного персоналу. Основна стаття витрат - високий рівень оплати праці нових фахівців.</p> <p>Термін реалізації – не більше 3-х років.</p> <p>Успіх реалізації стратегії багато в чому зумовлюється чіткою організацією і поділом праці.</p> <p>Обмеженість застосування – складність вирішуваних завдань і видів діяльності організації.</p> |
| Орієнтація на індивідуальну роботу | <p>Ефективна для організацій сфери послуг.</p> <p>Передбачає як використання власних фахівців, так і пошук фахівців з конкретними компетенціями на стороні. Поточна робота передбачає підвищення кваліфікації власних фахівців (за необхідності) або залучення сторонніх фахівців.</p> <p>Перспективна робота спрямована на розробку механізмів забезпечення високопродуктивної індивідуальної роботи, в тому числі з використанням мотиваційних чинників.</p> <p>Витрати на реалізацію не великі.</p> <p>Термін реалізації – до 2-х років.</p> <p>Успіх реалізації стратегії багато в чому зумовлюється чіткою організацією індивідуальної праці і дієвими механізмами мотивації.</p> <p>Обмеженість застосування - сфера діяльності організації.</p> |
| Орієнтація на групову роботу | <p>Ефективна для великих організацій і невеликих інноваційних організацій.</p> <p>Передбачає формування самоврядних робочих команд на базі використання власних фахівців.</p> <p>Поточна робота передбачає підвищення кваліфікації фахівців (за необхідності).</p> <p>Перспективна робота спрямована на розробку механізмів групової діяльності.</p> <p>Витрати на реалізацію визначаються необхідними витратами на підвищення кваліфікації співробітників організації.</p> <p>Термін реалізації – до 5 років.</p> <p>Успіх реалізації стратегії зумовлюється дієвістю механізмів групової роботи і мотивації.</p> |

** складено автором на основі узагальнення досліджень*

- ✓ стратегія адаптації персоналу;
- ✓ стратегія індивідуального розвитку персоналу на базі підвищення кваліфікації та / або перепідготовки;
- ✓ стратегія індивідуального розвитку персоналу із залученням сторонніх фахівців;
- ✓ стратегія індивідуального розвитку персоналу на базі мотивації його трудової поведінки;
- ✓ стратегія групового розвитку персоналу на базі підвищення кваліфікації та / або перепідготовки;

✓ стратегія групового розвитку персоналу на базі мотивації його трудової поведінки.

На рис. 1 представлено взаємозв'язок між корпоративною стратегією і видами стратегії управління персоналом і стратегії розвитку персоналу виробничої організації.

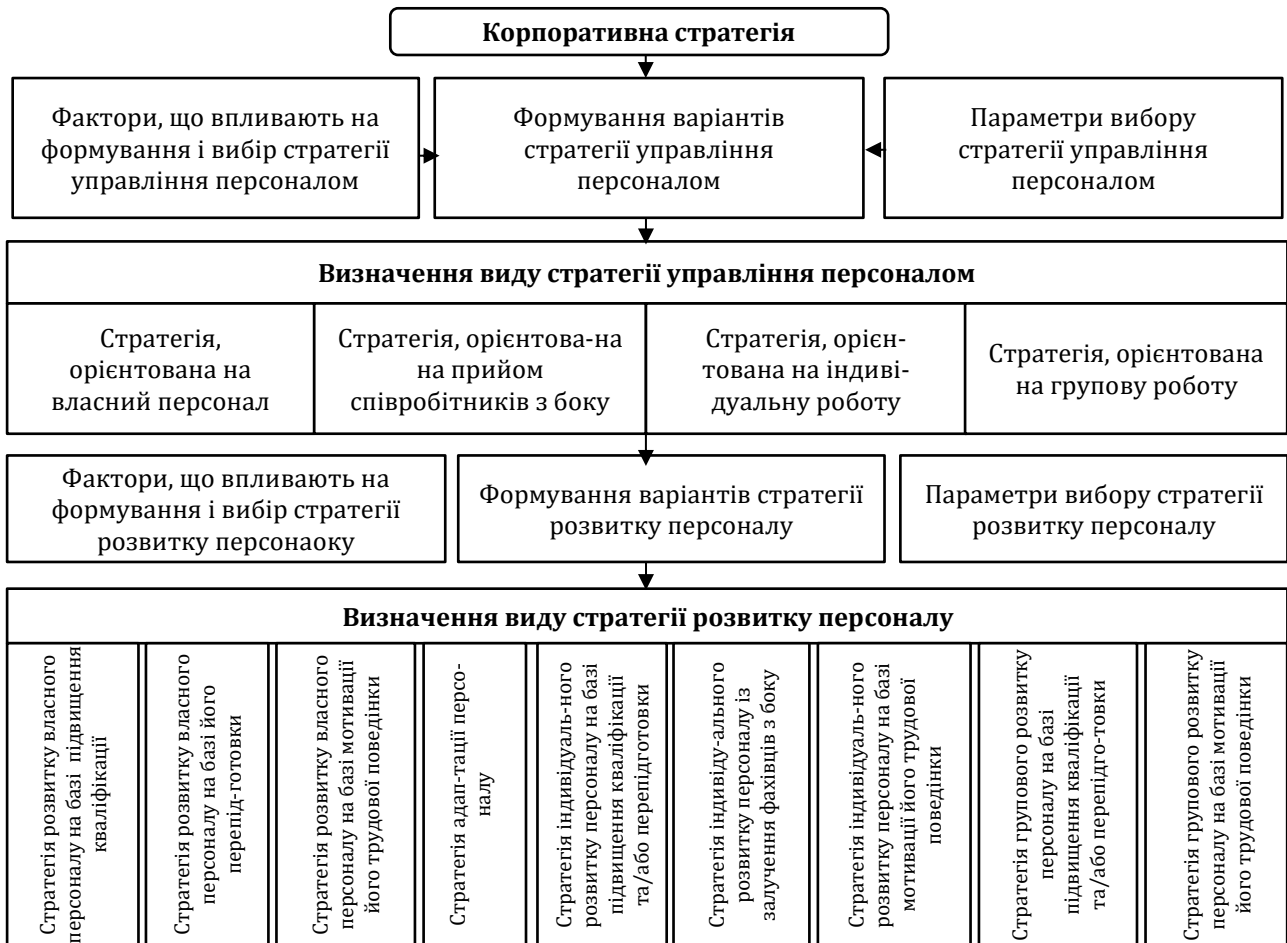


Рис. 1. Взаємозв'язок між корпоративною стратегією, видами стратегії управління персоналом та видами стратегії розвитку персоналу виробничої організації

** складено автором на основі узагальнення досліджень*

Висновки та перспективи подальших розвідок

Економічне управління на сучасному підприємстві націлене на проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. У проведеному дослідженні найбільший інтерес являє взаємодія взаємопов'язаних стратегій, яка може бути представлена наступним логічним ланцюжком: «стратегія організації» – «стратегія управління персоналом» – «стратегія розвитку кадрового потенціалу». Очевидно, що стратегія розвитку персоналу обумовлена діючими стратегіями розвитку виробничої організації і управління її персоналом. Беручи до уваги ієрархію стратегій організації, слід віднести стратегію управління персоналом до числа функціональних стратегій, а стратегію розвитку персоналу до оперативних стратегій. У виняткових випадках, до яких слід віднести періоди створення організації, її масштабної реорганізації або якісної і кількісної зміни контингенту працюючих, на наш погляд, стратегія розвитку персоналу переходить у розряд функціональних стратегій. Тим самим зростає її статус і ступінь залежності і зворотного впливу на корпоративну стратегію. Стратегія управління персоналом переходить до стратегій бізнесу, відображаючи специфічну ситуацію, що склалася в організації, визначаючи можливі шляхи найбільш ефективного вирішення.

Список літератури

1. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія, Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
2. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник. 2013. № 10 (189). С. 37-50.
3. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнесінформ. 2013. № 7. С. 341-347.
4. Ігнат'єва І.А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. Проблеми науки. 2005. № 1. С. 8-12.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 366 с.
6. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.
7. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396>.
8. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley & Sons Ltd, 1984.

References

1. Balabanova, L.V. and Stel'mashenko, O.V. (2010). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky [Strategic personnel management of enterprise in the conditions of market economy]. Don NUET. Donetsk. Ukraine.
2. Derychovskaya, V.I. (2013). «Personnel management strategy: its types and features». Scientific Bulletin. no. 10 (189). pp. 37-50.
3. Derykhovska, V.I. (2013). «Interpersonal relationship between personnel development and personnel management strategy». Businessinform. no. 7. pp. 341-347.
4. Ihnat'ieva, I.A. (2005). «Methodological aspects of strategic potential management in enterprise». Problems of science. vol. 1. pp. 8-12.
5. Mischenko, A.P. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic Management], Tsentr navchal'noi literatury. Kyiv. Ukraine.
6. Sardak, O.V. (2014). «Research of conceptual approaches in the field of strategic human resource management». Economic strategy and prospects of trade and services development. no. 1 (19). pp. 226-235.
7. Rachynskiy, A.P. (2012). «Strategic Human Resource Management: Theoretical and Methodological Analysis». Public Administration: Improvement and Development, 3. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396>.
8. Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley & Sons Ltd, 1984.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2020 р.