

УДК 331.108: 005.552:621

Л.М. Романюк, доц., канд. екон. наук

Кіровоградський національний технічний університет

Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом

У статті визначено сутність теоретичних аспектів стратегічного управління підприємством та його персоналом, здійснено класифікацію стратегій підприємства, удосконалено визначення поняття «стратегічне управління персоналом»

персонал, підприємство, стратегія, концепція, управління

Україна пройшла шлях від, майже абсолютної відмови від державного регулювання, за виключенням макроекономічного, і досягла загальнодержавного розуміння необхідності створення системи стратегічного управління. На даний час стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах, але на жаль часто можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності, що і призводить їх до поразок в конкурентній боротьбі.

Найбільший внесок в розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі західні та вітчизняні фахівці в сфері менеджменту як І. Ансофф, Х. Мінцберг, А. Томпсон, А.Дж. Стринкленд, Булеєв І.П., Шершньова З.С., Оборська С.В., Немцов В.Д., Довгань Д.Є. та ін. Однак сутність теоретичних аспектів потребує подальших досліджень.

Мета статті полягає у визначенні сутності теоретичних аспектів стратегічного управління підприємства та його персоналу, здійсненні класифікації стратегій підприємства.

Слід відзначити, що будь яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Аналіз концепції стратегічного управління дає можливість систематизувати та виокремити наступні характерні риси: базується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які відрізняються одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеру зовнішнього середовища. Таким чином аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів. До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні: зменшення до

мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів “невизначеності майбутнього”; можливість враховувати об’єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; спрощення роботи по забезпеченню довго - та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; розвиток виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв’язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей; здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягненні певних цілей; чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність; з’являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

За визначенням Г.Мінцберга [8, с.16] “Стратегія – це принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки”. М. Портер зазначав, що “стратегія являє собою створення – завдяки різноманітних дій – унікальної і цінної позиції”[9,с.15]. За ствердженням І.Ансоффа стратегія – є набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності [1,с.68]. Б.Карлоф [5,с.147] визначає стратегію як узагальнюючу модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. А.А.Томпсон і Д.Ж.Стрікланд, вважають, що стратегію краще за все розглядати “як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби”[11,с.20]. І.П. Булесєв визначає стратегію як комплекс системних заходів, направлених на підвищення ефективності функціонування підприємств [10, с.95].

Таким чином, узагальнюючи різноманітні трактування, сутність стратегій визначається як модель певних рішень, дій, довгостроковий план підприємства, мистецтво мати необхідних фахівців та активи з метою досягнення конкурентних переваг. Виходячи з цього та на основі аналізу різноманітних стратегій, було розроблено їх класифікацію, яка представлена на рис. 1. В залежності від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії: за рівнем управління, на якому розробляється стратегія; за стадією “життєвого циклу” підприємства (загальні); за характером поведінки на ринку; за способом досягнення конкурентних переваг.

В залежності від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють: корпоративну, ділову, функціональну, ресурсну та операційну стратегію.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж “життєвого циклу” підприємства виділяють: стратегію зростання, стабілізації, скорочення та реструктуризації.

За характером поведінки на ринку стратегії поділяються на: активну (наступальну, експансивну), пасивну, комбінацію активної і пасивної.

За способом досягнення конкурентних переваг: стратегію лідерства за витратами, диференціації, оптимальних витрат, сфокусовану стратегію низьких витрат та диференціації.

Підприємство може одночасно реалізовувати декілька стратегій: корпоративну, яка охоплює всі напрямки діяльності підприємства, ділову, для забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому,

щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємства збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. В таких випадках йдеться про різні загальні стратегії. Так, при розробці загальної стратегії підприємства необхідно враховувати такі фактори: умови експансії (захоплення ринку, розвиток виробничого потенціалу); глобалізацію діяльності; диверсифікацію; скорочення частки ринку; санацію; банкрутство та інші.

Отже, при певній розробленій корпоративній (діловій) стратегії, загальною може бути стратегія зростання (за певних умов). При цьому, якщо вона характеризується диверсифікацією (постійним розширенням діяльності), наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції), то за характером поведінки на ринку можна її характеризувати як активну (наступальну, експансивну), а за способом досягнення конкурентних переваг вона може бути стратегією диференціації, лідерства за витратами або будь якою іншою з наведених на рисунку 1.



Рисунок 1 – Класифікація стратегій підприємства

Стратегія представляє собою досить складну організаційно-економічну категорію, яка передбачає певну процедуру розробки. Традиційний підхід до

формування та розробки стратегії підприємства передбачає наступні етапи: [11] аналіз стану галузі і позиції підприємства в галузі; аналіз цілей підприємства; аналіз привабливості ринку; аналіз фінансових ресурсів; аналіз ризику; аналіз внутрішньої структури підприємства, його сильних та слабких сторін; аналіз кваліфікації працівників; аналіз зовнішнього середовища; аналіз фактору часу.

Теоретичний процес формування стратегії викладений М.Армстронгом [2, с.44] складається з наступних етапів: визначення місії; визначення цілей; проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін та зовнішніх можливостей та загроз (SWOT-аналіз); аналіз поточних стратегій; проведення додаткового аналізу ресурсного потенціалу (фінансового, трудового); формулювання ключових стратегічних питань на основі попереднього аналізу; підготовка стратегічних планів для реалізації стратегії; реалізація стратегії; моніторинг стратегії. При розробці і реалізації стратегії підприємство в першу чергу має спиратися на відмінні ресурси, які не здатні копіювати конкуренти.

Б.Карлоф пропонує дещо інший перелік структурних елементів стратегій, які пов'язані з процедурою її розробки [5]: корпоративна місія, яка відображає існуючу на ринку можливість задовольняти конкретного споживача; конкурентні переваги; організація бізнесу; продукція; ринки; ресурси (інвестиції та поточні витрати); структурні зміни; програми розвитку (розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності та ін.); культура і компетентність управління, яка характеризується ставленням до основних цінностей.

Отже розробка стратегії являє собою складний процес, який охоплює визначення стратегічних намірів. Процедура розробки стратегії, із застосуванням всіх зазначених елементів, цілком придатна та необхідна для застосування на українських підприємствах.

Проаналізовані точки зору щодо складових елементів стратегії та її структури, процедури розробки, не протистоять одна одній, а взаємно доповнюють і свідчать про складну та багатогранну сутність стратегії підприємства.

Загальна стратегія підприємства складається із низки функціональних стратегій. А.Томпсон, Дж. Стрикленд [11,с.82] вважають, що термін “функціональна стратегія” належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямлення всередині певної сфери бізнесу. Підприємство має потребу в даній стратегії для кожної сфери бізнесу: НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, персонал та ін.

Функціональна стратегія конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій щодо забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці конкурентноздатності підприємства. Крім того, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення визначених функціональних цілей підприємства. Таким чином, функціональна стратегія – це своєрідний план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки конкурентної стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства.

Головна відповідальність за формування функціональної стратегії, зазвичай, покладається на керівництво підрозділів, де керівник підрозділу працює в тісному контакті з керівниками інших підрозділів. Якщо керівники функціональних підрозділів впроваджують свою стратегію незалежно один від одного або від керівника господарського підрозділу, це може призвести до нескоординованих стратегій. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення [11].

В розробці та реалізації загальної стратегії особливу роль відіграє персонал

підприємства. З одного боку він є одним із найважливіших ресурсів, людським капіталом, який забезпечує розвиток та конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, персонал сам є об'єктом стратегічного управління, тобто персонал - стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства. Таке поєднання належить до забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує її досягнення цілей, а також управління процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства.

Уокер [2,с.60] також зазначає, що стратегію управління персоналом необхідно класифікувати як функціональну, подібно стратегіям в таких сферах, як фінанси, маркетинг, виробництво і інформаційні технології.

В 90-х роках ХХ ст. в теорії стратегічного управління підприємством змінюється загальна парадигма управління. Персонал починають вважати основним ресурсом підприємства, що забезпечує, в першу чергу, успіх діяльності всього підприємства. Це обумовлено тим, що в умовах постіндустріальної економіки головною продуктивною силою стають людські ресурси з накопиченими знаннями, досвідом, здібностями та талантами.

Відомий голландський економіст Ханс Віссема зазначає, що навіть досконалий стратегічний план може стати тільки купою доповідей, якщо він не пов'язаний з персоналом компанії, який залучений до здійснення стратегії [4,с.281].

Концепція стратегічного управління персоналом була вперше запропонована Фомбруном [2], який стверджував, що ефективне функціонування компанії ґрунтується на трьох ключових моментах: місія і стратегія; організаційна структура; управління людськими ресурсами. За його визначенням, стратегія, з одної сторони, є процес, в ході якого формується місія компанії та визначаються її цілі, а з іншої – процес, завдяки якому компанія використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей. Фомбрун та інші дослідники дійшли важливого висновку в тому, що управління системами людських ресурсів повинно бути пов'язано з бізнес – стратегією. Тобто, вони підкреслювали важливість стратегічної відповідності.

Теоретичні підходи західних фахівців щодо стратегічного управління персоналом досить детально були проаналізовані відомим англійським дослідником Майклом Амстронгом у науковому виданні “Стратегічне управління людськими ресурсами”[9]. Він, аналізуючи розвиток концепції управління трудовими ресурсами, детально проаналізував внесок в формування теорії стратегічного управління персоналом, систематизував цей процес, виділивши основні етапи і моделі та детально обґрунтував основні підходи до стратегічного управління персоналом.

Разом з тим британський дослідник Девід Гест [14] збагатив концепцію управління людськими ресурсами формулюванням чотирьох цілей управління персоналом. Під стратегічною інтеграцією він розумів здатність організації поєднувати задачі управління людськими ресурсами із своїми стратегічними планами. Високу ступінь відданості вбачав у відповідній поведінці персоналу при реалізації узгоджених цілей. Висока ступінь якості – це мета, яка пов'язується з підвищенням якості продукції та управлінням персоналом. Гнучкість, на його думку, це – наявність адаптивної організаційної структури, яка здатна управляти інноваціями.

Хандрі і Петегрю [15] значну роль стратегічного управління персоналом вбачають у наступному: використання планування; цілісний підхід до визначення систем управління персоналом і управління ним на основі політики в області трудових відносин і кадрової стратегії, яка базується, як правило, на “філософії” компанії; узгодження діяльності і напрямків політики управління людськими ресурсами з

прийнятою бізнес – стратегією; відношення до персоналу компанії як до “стратегічного ресурсу”, який є необхідним для досягнення “конкурентної переваги”.

Філософія підходу західних дослідників до стратегічного управління персоналом базується на переконанні, що виконання стратегічного плану залежить саме від людей. Персонал підприємства розглядається не просто як ресурс, а як найцінніший капітал – людський капітал, який забезпечує конкурентоспроможність організації.

На пострадянському просторі з початком ринкових реформ формуються нові напрями стратегічного управління, які мають безпосереднє відношення до персоналу підприємств – соціальна стратегія підприємств. Обґрунтування та розробка такого типу стратегії є свого роду данина збереженню досить сильних соціальних функцій підприємств, які були притаманні їм за часів радянської влади.

Т.Клейнер, В.Тамбовцев і Р.Качалов соціальну стратегію трактують як систему принципів, які визначають направленість стратегічних рішень, що приймає керівництво підприємства, та які стосуються складу трудового колективу, змісту та умов праці його членів. До структури соціальної стратегії вони віднесли: чисельність колективу; взаємозамінюваність працівників та їх диференціацію; ступінь патерналізму керівництва по відношенню до колективу; вибір соціального типу колективу [6,с.153-158].

Аналіз визначень, змісту та принципів соціальної стратегії показує, що вона охоплює більш широке коло соціально-трудових відносин, а ніж це передбачено стратегією управління персоналом. Її головною метою є забезпечення соціального захисту працівників. Стратегія управління персоналом більш відповідає сучасним умовам діяльності підприємства в ринковій системі, оскільки вона спрямована на розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності використання.

Існує ще один підхід до стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства – розробка кадрової стратегії. Г.Щьокін вважає, що її задачами є: підвищення престижу підприємства; дослідження атмосфери всередині підприємства; аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили; попередження причин звільнення працівників та інші. До основних складових він відносить: планування потреби в кадрах; навчання та підвищення кваліфікації; система регулювання соціально-трудових відносин; оплата праці [13,с.502].

Оскільки для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, то кадрова стратегія і стратегія управління персоналом є ідентичними поняттями. Такий висновок підтверджується тим, що інші дослідники також не розмежують поняття кадрової стратегії та стратегії управління персоналом [13].

Глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу, посилення конкурентної боротьби обумовлюють розвиток стратегічного управління персоналом на пострадянському просторі. Так, І.Мазур, В.Шапіро [7] зазначають, що ставлення до персоналу як до статті витрат притаманне плановій економіці, коли персонал розглядався як один з видів витрат господарюючого суб'єкта і, відповідно управління персоналом було значно орієнтовано на скорочення цих витрат. Персонал як ресурс підприємства потребує розвитку та ефективного використання.

Т.Базаров, Б.Ер'омін [3] також зазначають, що останні два десятиріччя управлінської науки пройшли під прапором “людські ресурси”. Цей час вони характеризують як ускладнений впливом зовнішнього середовища, різким збільшенням темпів його зміни та посиленням конкуренції на світових ринках. Все це обумовило

пошук відкритих резервів та нових шляхів підвищення ефективності. Серед усіх організаційних ресурсів саме “людський ресурс” стає ресурсом, що має найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування сучасного підприємства. “Людський ресурс” розглядається як об’єкт інвестицій не менш, а скоріш за все більш важливий, ніж устаткування, технології та ін.

Вітчизняні науковці З.Шершньова, С.Оборська [12] стверджують, що у виробничому потенціалі людські ресурси – найбільш активний фактор, який дає змогу адаптуватися виробничому потенціалу до змін і розвиватися. З іншими ресурсами персонал об’єднує те, що він повинен відповідати вимогам тих напрямків діяльності, які має та планує до освоєння підприємство.

В останні десятиліття в постсоціалістичних країнах, в тому числі і в Україні все більше стверджується думка, що персонал підприємства є не просто ресурсом, а людським капіталом і саме він виступає найбільш активним та цінним структурним елементом сукупного капіталу. Під людським капіталом більшість дослідників розуміють нагромаджені продуктивні здібності людини, її знання, кваліфікацію, здоров’я, мотивацію і мобільність, які вона використовує у своїй трудовій діяльності і які приносять їй дохід. Власником людського капіталу є безпосередньо працівники. Підприємства хоч і не володіють людським капіталом, однак в процесі найму працівників вони його орендують і використовують. Тому людський капітал є реальним активом підприємства, який воно має нагромаджувати та забезпечувати його ефективне використання.

Таким чином, персонал підприємства слід вважати не просто ресурсом, а людським капіталом, який потребує зміни філософії кадрового менеджменту. Необхідно перейти від поточного управління персоналом до стратегічного управління, яке дасть змогу забезпечити процес нагромадження людського капіталу, покращення його кількісних і якісних характеристик.

Виходячи з вищесказаного, *стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі.*

Стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії.

Об’єктом стратегії управління персоналом підприємства є сукупність фізичних осіб, які мають трудові відносини з підприємством, що є роботодавцем та називає їх співробітниками, мають певні кількісні та якісні характеристики, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб’єктом стратегії управління персоналом підприємства є система управлінських органів, що складається із служб управління персоналом, структурних самостійних підрозділів підприємства, об’єднаних за принципом функціонального та методичного підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

В сучасних умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби. Формування персоналу з високим рівнем продуктивних здібностей, здатного до ефективної взаємодії в рамках трудового колективу, потребує значного часу. Тому поряд з удосконаленням поточного управління персоналом, на підприємствах доцільно впроваджувати стратегічне управління, яке спроможне забезпечити формування високоякісного капіталу підприємств та об’єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, досягнення конкурентних переваг.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.:ИНФРА – М, 2002. – 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. –М.: ЮНИТИ, 2000. – 423 с.
4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М,1996.-288с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б.Карлоф – М.: Экономика, 1991.- 239 с.
6. Клейнер Т.В., Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Т.В.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М.Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 286с.
7. Мазур И.И. Управление проектами / Справочное пособие / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро и др. – М.: Высшая школа. 2001. – 875с.
8. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г.Минцберг., Б.Альстренд, Дж. Лэмпел - Спб.: Питер, 2000.- 366 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
9. Портер М. Конкуренция / М.Портер: пер. с англ.- М.: Издат. «Вильямс», 2001. – 495с.
10. Стратегия повышения эффективности функционирования производства / И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, М.В. Мельникова и др.: моногр./ НАН Украины. Ин-т экономики пром=сти.- Донецк, 2004.-278 с.
11. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 1998. – 576с.
12. Шершньова З.С. Стратегічне управління: навч.посіб./ З.С.Шершньова, С.В.Оборська. – К.: КНЕУ, 1999.- 384 с.
13. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: науч.-практ. пособие / Г.В.Щекин. – К.: МАУП, 1999. – 400с.
14. Guest, D. E. Human resource management: its implications for industrial relations / D.E.Guest // Journal of Management Studies.- 1989.- Vol.14.
15. Hendry, C. Human resource management: an agenda for the 1990's / C.Hendry, A. Prttigrew // International Journal of Human Resource Management.-1990.-№7.- p. 17-43.

Л.Романюк

Теоретические аспекты стратегического управления предприятием и его персоналом

Исследование теории стратегического управления имеет важное значение. Стратегическое управление является определяющим фактором успешного функционирования предприятия.

L. Romanuk

Theoretical aspects of strategic management of the enterprise and its persounel

Research of the theory of strategic management is very important. Strategic management is the main factor of successful functioning of the enterprise.

Одержано 13.04.10