

Kryvtsova Marina, Odessa National Economic University,

Candidate of Economic Sciences, the Faculty of International Economy

E-mail: m-kryvtsova@mail.ru

Кривцова Марина, Одеський національний економічний університет,

кандидат економічних наук, факультет міжнародної економіки

E-mail: m-kryvtsova@mail.ru

Features and prospects of development of strategic management human capitals are in Ukraine

Особливості та перспективи розвитку стратегічного управління людськими ресурсами в Україні

На сучасному етапі економічного розвитку України людські ресурси виступають головним фактором забезпечення соціально-економічного розвитку країни. Економічний розвиток ґрунтується на концепції нового економічного напрямку – економіці знань, де вирішальним чинником розвитку є людські ресурси та людський капітал. Стратегічні зміни на Україні проходять під гаслом європейської орієнтації, а тому система управління людськими ресурсами трансформується під впливом нових ринкових умов та сучасної системи управління (менеджменту). Особливостями сучасного менеджменту є гуманізація управління, перехід до «плоскої» організаційної структури на рівні

економічного суб'єкта і підхід до організації, як до відкритої системи, що активно взаємодіє з навколишнім світом. При цьому зросла роль людських ресурсів, які розглядаються як основний носій знань і компетенцій, як джерела конкурентної переваги організації. В результаті якісно розширилося завдання менеджменту - управління не лише людьми, але і їх знаннями. В зв'язку з цим виникла необхідність у формуванні нового підходу до управління людськими ресурсами, що відповідає вимогам поточної економічної ідеї і створюючої умови для ефективного функціонування організацій – стратегічного управління людськими ресурсами (СУЛР).

Теоретичні та методологічні питання стратегічного управління людськими ресурсами знаходяться в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, серед яких М. Армстронг, К. Скулер, П. Райт, П. Друкер, Б. Беккер, Д. Уолкер, Ч. Фомбрун, П. Боксал, Дж. Пфеффер, Н. Кльоміна, А. Кібанов, А. Власова, О. Грішнова, В. Никифоренко та ін. Однак, на наш погляд питанням використання СУЛР у діяльності підприємств України приділено недостатньо уваги.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей та перспектив розвитку СУЛР на сучасних підприємствах України.

Виникнення стратегічного менеджменту викликане об'єктивними причинами, що виходять із змін характеру середовища діяльності підприємств. Це обумовлено дією цілого ряду чинників. Перша група чинників обумовлена загальносвітовими тенденціями розвитку економіки. До них можна віднести: інтернаціоналізацію і глобалізацію бізнесу; поява нових можливостей для бізнесу, що відкриваються досягненнями науки і техніки; розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим швидке поширення і здобуття інформації; широку доступність сучасних технологій; зміна ролі людських ресурсів; зростання конкуренції за ресурси; прискорення змін в довіллі.

Друга група чинників виникає з перетворень в системі управління економікою України, в результаті яких усі управлінські структури, які були зайняті збором інформації, виробленням довгострокової стратегії і напрямів розвитку окремих галузей і виробництв, було ліквідовано. Саме галузеві міністерства, планові органи, маючи в своєму розпорядженні потужну мережу галузевих і відомчих інститутів, виконували практично весь об'єм робіт по розробці перспективних напрямів розвитку підприємств, перетворювали їх в перспективні поточні плани, які зверху доводилися до виконавців. Завдання керівництва підприємств полягало, головним чином, в здійсненні оперативних функцій по організації виконання спущених зверху завдань.

Третя група причин важливості стратегічного управління на сучасному етапі пов'язана з виникненням величезної кількості господарських організацій різних форм власності, коли в сферу підприємництва прийшла велика кількість невідготовлених в масі своїй до професійної управлінської діяльності працівників, що зумовило необхідність прискореного засвоєння останніми теорії і практики стратегічного менеджменту [1].

Необхідно відмітити, що СУЛР має певні відмінності від звичайного управління персоналом, що зумовлює важливість його впровадження на сучасних підприємствах, які прагнуть бути конкурентоспроможними та отримати стабільний дохід. Серед цих відмінностей:

1. Управління персоналом більш націлено на вирішення оперативних завдань в галузі кадрової політики, в свою чергу управління людськими ресурсами має стратегічні параметри і розглядає загальне розміщення людських ресурсів у межах компанії, прагне до активного стимулювання змін та прийняття нових методів роботи;
2. СУЛР визначає загальні напрямлення політики компанії в області взаємовідносин у сфері найманої праці в рамках підприємства, сприяє розширенню та поглибленню соціального партнерства. В наслідок чого,

виникає необхідність створення особливої культури в межах організації, яка сприяла б співпраці і взаєминам між працівниками, забезпечувала б їх прихильність цілям бізнес;

3. СУЛР здійснюється на основі спеціальної стратегії управління, яка тісно пов'язана із загальною бізнес-стратегією підприємства;
4. Персонал при стратегічному управлінні розглядається як об'єкт корпоративної стратегії, фактор переваги в конкурентній боротьбі, об'єкт інвестицій фірми [2].

Головна мета СУЛР – забезпечення організації такими робітниками, які дозволять організації ефективно досягати своїх цілей.

Стратегічне управління людськими ресурсами дає змогу вирішувати наступні завдання:

1. Забезпечення організації необхідним кадровим потенціалом відповідно до її стратегії;
2. Формування внутрішнього середовища організації таким чином, щоб організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети створювали умови та стимулювали відтворення й реалізацію кадрового потенціалу і самого стратегічного управління;
3. Забезпечення розвитку та підтримки гнучкості оргструктур;
4. Вирішення протиріч в питаннях централізації- децентралізації управління людськими ресурсами [3].

Яскравим прикладом впровадження у життя СУЛР на підприємстві в умовах українських реалій є Одеський цементний завод. Це підприємство, яке спеціалізується на виробництві різного виду цементу, було прибутковим у радянські часи, але в перехідний період 90-х років на підприємстві були значні фінансові проблеми, які вдалося подолати лише після 2005 року, коли власником заводу стала португальська компанія С+РА (Cimento e Produtos Associados, S.A.). З цього періоду на підприємстві був проведений ряд інвестицій, спрямованих на покращення позицій компанії по: 1) екологічним

показникам виробничої; 2) виробничим потужностям; 3) контролю якості; 4) зберіганню та відвантаженню; 5) кадровій політиці - був найнятий більш кваліфікований персонал; проводилось інтенсивне та постійне навчання технічних та технологічних спеціалістів; покращені умови по заробітній платні; здійснені зміни в соціально-побутовій сфері; підвищились можливості саморозвитку завдяки курсам англійської мови та комп'ютерним курсам.

Найважливіше, що було зроблено - це розробка бізнес-стратегії та стратегії управління людськими ресурсами. Складовими стратегії управління людськими ресурсами заводу Цемент є:

1. Забезпечення організації трудовими ресурсами, що передбачає найм та збереження робітників, компетенція яких відповідає стратегії розвитку фірми;
2. Оцінка результативності та ефективності діяльності персоналу – досягається шляхом проведення атестації;
3. Управління системою винагорода, яка ґрунтується на двох складових: матеріальна і нематеріальна винагорода. Матеріальна винагорода визначається шляхом комбінації таких факторів: ринкова ставка для конкретного виду робіт, надбавки та доплати для конкретного робітника, преміювання за досягнуті результати. Нематеріальна винагорода включає соціальний пакет, можливості кар'єрного розвитку, різні форми визнання.
4. Розвиток – передбачає створення умов для саморозвитку працівників та підвищенню компетенції персоналу за допомогою спеціальних тренінгів та курсів, плануванню своєї кар'єри.
5. Комунікації – це налагодження інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в межах обраної стратегії й культури підприємства. Пов'язано з організацією каналів внутрішньо корпоративної комунікації шляхом безпосереднього спілкування керівництва з робітниками, проведення корпоративних зборів, створення робочих та проектних груп і таке інше.

Відмітимо, що в рамках реалізації стратегії щорічно проводяться спеціальні тренінги для всіх категорій персоналу: 1) для ППП – з техніки безпеки, технологічним новаціям; 2) для офісного персоналу – курси іноземної мови та комп'ютерні курси; 3) для всього персоналу – регулярні корпоративні зустрічі для ознайомлення та обговорення результатів діяльності підприємства та постановкою нових завдань, що призводить до формування та розвитку корпоративної культури. Основи корпоративної політики та культури закладені у спеціальному «Кодексі ділової поведінки», з яким ознайомлені всі категорії персоналу. Також, розроблені ряд політик компанії, зокрема: боротьби з хабарництвом, боротьби з шахрайством, соціальна політика, охорони праці й техніки безпеки, екологічна політика, етичний кодекс матеріально-технічного забезпечення. Це окремі документи обов'язкові для ознайомлення для всього персоналу, які містять спеціальні форми щодо вивчення інформації, практичні вказівки щодо поведінки персоналу, теоретичну інформацію з даного питання.

За період впровадження стратегії УЛР було досягнуто значних якісних змін у діяльності підприємства, а саме:

- Якщо у 2005 році середній вік працівників був 45 років, то у 2013 році – 35 років. Абсолютна більшість робітників (99%) працюють на умовах повної зайнятості.
- За період з 2008 по 2013 роки об'єм виробленої продукції на 1 робітника підвищився з 1123 од. до 2083 од. (на 85,5%);
- Чисельність робітників підприємства скоротилась з 315 чол. у 2008 році до 121 чол. у 2013 р. (на 62%), що пов'язано з процесом модернізації виробництва, при цьому продуктивність праці у 2013 році підвищилась на 50%.

Таким чином, можна стверджувати, що на підприємстві проводиться системна робота зі СУЛР, що дозволяє досягати стабільно високих фінансових результатів. Приклад цього підприємства показує, що в українських реаліях

система СУЛР може бути ефективною за умов бажання та волі керівництва та наявності грамотних менеджерів, які здатні розробити та впровадити цю стратегію. На практиці, здебільшого це підприємства з іноземними інвестиціями (власниками) та підприємства середні чи великі. Для малого підприємства стратегічне управління не є пріоритетним, особливо в умовах щоденної проблеми звичайного виживання, як це відбувається на Україні. Це зумовлено рядом причин соціально-економічного характеру, а саме: недосконалою податковою системою, бюрократією, хабарництвом, відсутністю досвідчених менеджерів (це все стосується проблеми освіти, якісної підготовки та можливостей отримання необхідного досвіду) та монополії великих підприємств.

Тому можна зробити висновок, що розвиток стратегічного управління людськими ресурсами на Україні стримується з одного боку, небажанням самих підприємств щось змінювати, прагненням працювати за старими схемами, а з іншого – самим станом економіки, соціальної та політичної сфери.

Отже, перспективи розвитку системи СУЛР в Україні ми вважаємо незадовільними поки не зроблені умови для розвитку середніх та великих підприємств, не має умов для залучення іноземних інвестицій, а тим самим залучення висококласних фахівців в сфері стратегічного управління та HR-менеджерів.

Для того щоб створити умови для розвитку СУЛР в Україні, на нашу думку, необхідно:

1. Створення інформаційного поля в бізнес середовищі для формування стратегічного мислення (проведення бізнес-форумів та бізнес- семінарів для обміну досвідом між підприємствами, які використовують стратегічне управління та підприємствами, що розвиваються);
2. Наявність спеціалістів HR-менеджерів, здатних розробляти та впроваджувати стратегію – це робота системи освіти;

3. Залучення іноземних інвестицій, створення умов для розвитку бізнесу, удосконалення податкової системи – це все можливе лише при економічній стабільності, яка створюється державою.

Сталий розвиток держави ґрунтується на стратегічному мисленні державний урядовців, а розвиток підприємства – на стратегічному управлінні і, перш за все, людськими ресурсами, як основними носіями людського та інтелектуального капіталу. Отже, СУЛР повинно бути основним критерієм економічного успіху сучасного підприємства та одним з найважливіших напрямків його діяльності.

Список літератури

1. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. - М.: МИИТ, 2013. – С.15.
2. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке: Учебник. – М.: «Финпресс», 2004. – С. 26.
3. Ковальська К. Вісник Київського національного університету ім.Т. Шевченка. –К., 2012. - №137 – С. 31.