

Партика І.В.

старший викладач, аспірант кафедри економіки та менеджменту,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Partyka Iryna

Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті запропоновано визначення поняття «розвиток персоналу» з урахуванням стратегічного аспекту. Визначено зовнішні та внутрішні фактори організації, які зумовлюють розвиток персоналу. З'ясовано основні цілі розвитку персоналу організації. Доведено тісний взаємозв'язок стратегією розвитку організації та стратегією розвитку її персоналу. Обґрунтовано взаємозв'язок стратегії якості продукції (послуг) зі стратегією розвитку персоналу організації, стратегії інноваційного росту та розвитку організації зі стратегією розвитку персоналу організації, стратегії техніко-технологічного розвитку організації зі стратегією розвитку персоналу організації. Визначено елементи системи розвитку персоналу організації. Окреслено основні напрями вдосконалення системи розвитку персоналу в умовах конкуренції.

Ключові слова: розвиток персоналу, система розвитку персоналу, професійний розвиток персоналу, професійне навчання, стратегія розвитку персоналу, стратегія розвитку організації, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Реалії розвитку економіки сигналізують про проблему нестачі кваліфікованих кадрів. Найвагомішою причиною такої ситуації є той факт, що більшість сучасних організацій не надає належної значущості комплексу заходів щодо розвитку свого персоналу. Натомість однією з важливих умов ефективного функціонування та розвитку організації є безперервний розвиток її персоналу.

Актуальність теми обумовлена тим, що розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів стратегічного управління персоналом, оскільки для досягнення поставлених цілей організації необхідні висококваліфіковані працівники, які гнучко здатні переорієнтовуватися на змінні фактори зовнішнього середовища та вирішення нових завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й практичні аспекти проблеми розвитку персоналу організації досліджувала низка вітчизняних та зарубіжних учених, таких як В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красносова, П.Е. Шлендер, В.А. Савченко, Р. Марра, Г. Шмідт, Т.В. Бучинська, І.В. Партика, Ф.І. Хміль, Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська, Ю.В. Кіндзерський, М.М. Якубовський, І.О. Галиця, С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась.

В.А. Савченко досліджував розвиток персоналу з позиції системного організованого процесу безперервного професійного навчання. Р. Марра і Г. Шмідт акцентували увагу на навчанні й підвищенні кваліфікації персоналу. Т.В. Бучинська доводила, що розвиток

персоналу повинен базуватись на гармонійному поєднанні особистісних, професійних, соціальних, моральних та інших якостей людини.

Багато досліджень науковців присвячено проблемам розвитку персоналу, проте слід зауважити, що багато питань з цієї проблеми ще не з'ясовані, перебувають на етапі становлення й вимагають подальшого вирішення та дослідження. Аналізуючи ці праці, доходимо висновку, що не існує чітко обґрунтованого визначення розвитку персоналу з урахуванням стратегічного аспекту, не проведено чіткого взаємозв'язку між стратегією розвитку організації та стратегією розвитку її персоналу, що обумовило проблематику нашого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження розвитку персоналу організації з огляду на стратегічний аспект, а також взаємозв'язку стратегії розвитку організації зі стратегією розвитку її персоналу.

Виклад основного матеріалу. Необхідність розвитку персоналу організації обумовлена швидкими та вагомими змінами на ринку праці сьогодні. Розвиток персоналу, на думку В.М. Гриньової, М.М. Новікової, М.М. Салун, О.М. Красносової [1, с. 190], – це вжиття заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростанню їх здатності робити значний внесок у розвиток організації.

П.Е. Шлендер розглядає розвиток людських ресурсів як систему заходів, спрямованих на підтримку

здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників [2, с. 126]. В.А. Савченко визначає розвиток персоналу як системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [3, с. 17].

Р. Марра і Г. Шмідт розвиток персоналу розглядають як навчання й підвищення кваліфікації персоналу [4], проте Т.В. Бучинська вважає, що не можна відокремлювати професійний розвиток працівника від особистісного, тому розвиток персоналу має базуватись на гармонійному поєднанні особистісних, професійних, соціальних, моральних та інших якостей людини [5, с. 145]. Вона трактує поняття «розвиток персоналу» як удосконалення, а також оволодіння якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості [5, с. 145].

Ми, досліджуючи означену проблематику у своїй науковій праці [6, с. 76], під розвитком персоналу розуміли системно організований процес безперервного набуття та вдосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого й культурного потенціалу працівників.

Оскільки управління розвитком персоналу орієнтоване на цілі розвитку організації та враховує фактори зовнішнього середовища, то, на нашу думку, варто під час визначення поняття «розвиток персоналу» враховувати його стратегічне спрямування. Саме системний підхід до визначення сутності поняття «розвиток персоналу» більше враховує стратегічний аспект, ніж функціональний та процесійний. Цей підхід враховує необхідність пристосовуватися до змінних умов зовнішнього середовища через розвиток конкурентних переваг як організації загалом, так і працівника зокрема.

Узагальнюючи різні погляди, вважаємо, що тлумачити поняття «розвиток персоналу» з урахуванням стратегічного його спрямування доцільно як цілеспрямований і систематичний процес підготовки кадрів щодо виконання організаційних та виробничих функцій, вирішення нових раніше невідомих завдань, прийняття неструктурованих управлінських рішень, обіймання нових посад і виконання нових обов'язків, кар'єрного росту, планування резерву керівників, підвищення конкурентоспроможності працівника та організації, ефективності її діяльності на довгостроковий період.

На розвиток персоналу впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори організації. До зовнішніх чинників розвитку персоналу організації можна віднести:

- ринкові фактори (кон'юнктура ринку товарів і послуг, кон'юнктура ринку праці, кон'юнктура ринку освітніх послуг);

- економічні фактори (глобалізація економіки, кредитно-грошова політика держави, податкове законодавство, рівень інфляції, рівень безробіття, рівень доходів населення);

- політико-правові фактори (політична ситуація в країні, проведення реформ, стабільність законодавства);

- розвиток науково-технічного прогресу (поява нових видів виробничого обладнання, впровадження нових технік і технологій у виробництво та управління);

- соціально-культурні фактори (розвиток системи освіти в країні, рівень освіти, політика держави у сфері освіти, демографічна ситуація).

Внутрішніми факторами організації, які зумовлюють розвиток персоналу, є:

- загально організаційні фактори (місія, мета, цілі, стратегія організації, організаційна структура, стадія життєвого циклу організації, зміна технології виробництва, характеристики персоналу організації);

- фактори організації (потреба в професійному навчанні персоналу, інвестиції в навчання, матеріально-технічна база, партнерські зв'язки з навчальними закладами);

- фактори процесу (напрями, методи, форми, структура навчання, зворотній зв'язок);

- підтримуючі фактори (формування системи управління професійним навчанням, можливість навчатися усім рівням працівників організації, мотивація до розвитку, зокрема підвищення заробітної плати, кар'єрного підвищення, залучення до процесу прийняття управлінських рішень).

Основними цілями розвитку персоналу організації є:

- підвищення потенціалу персоналу як фактору, який прямо впливає на зростання стратегічного потенціалу цілої організації;

- підвищення конкурентоспроможності організації;

- забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі;

- зниження плинності кадрів в організації;

- підвищення продуктивності праці та її ефективності.

Отже, в сучасних умовах висококваліфікований персонал організації розглядається як стратегічна конкурентна перевага.

Формування й розроблення вимог до персоналу є обов'язковою умовою формування стратегії розвитку персоналу організації. Так, Ф.І. Хміль врахував стратегічний аспект і зазначив, що розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [7, с. 325].

Стратегія розвитку організації окреслює основні напрями розвитку персоналу, розраховані на довгострокову перспективу. Стратегія розвитку персоналу організації враховує стратегічні цілі та орієнтири діяльності організації. Існує тісний взаємозв'язок між стратегією розвитку організації та стратегією розвитку її персоналу, адже зміни у стратегічному управлінні розвитком організації ведуть до змін стратегії розвитку її персоналу, і навпаки, кількісні та якісні зміни в структурі персоналу ведуть за собою обов'язкові зміни в стратегічному плануванні розвитку організації. Такий взаємозв'язок можна представити схематично (рис. 1).

Зупинимось більш детально на взаємозв'язку конкретних стратегій організації та розвитку її персоналу.

1) Стратегія забезпечення максимально високої якості продукції, яка випускається, чи послуг, які надаються організацією, передбачає з позиції стратегії розвитку персоналу організації володіння працівниками фірми максимально високим професійним рівнем та компетентностями, які б давали змогу максимально підвищувати якість продукції чи послуг (рис. 2).

Стратегія інноваційного росту та розвитку організації передбачає з позиції стратегії розвитку персоналу організації максимальну гнучкість працівників, готовність до роботи з новими технологіями й видами техніки та широку професійну ерудицію (рис. 3).

2) Стратегія техніко-технологічного розвитку організації передбачає з позиції стратегії розвитку персоналу організації ініціативність, творчість та активну участь працівників у науково-дослідних роботах (рис. 4).



Рис. 2. Взаємозв'язок стратегії якості продукції (послуг) зі стратегією розвитку персоналу організації

Джерело: розроблено автором

Таким чином, інноваційна, техніко-технологічна стратегії та стратегія якості продукції визначають сукупність вимог до персоналу організації, а сама стратегія розвитку персоналу організації полягає у забезпеченні конкурентних переваг організації через підвищення професійного рівня персоналу, його конкурентоспроможності, тобто безперервний розвиток на перспективу.

Сформувавши стратегію розвитку персоналу, маємо розробити механізм системи управління розвитком

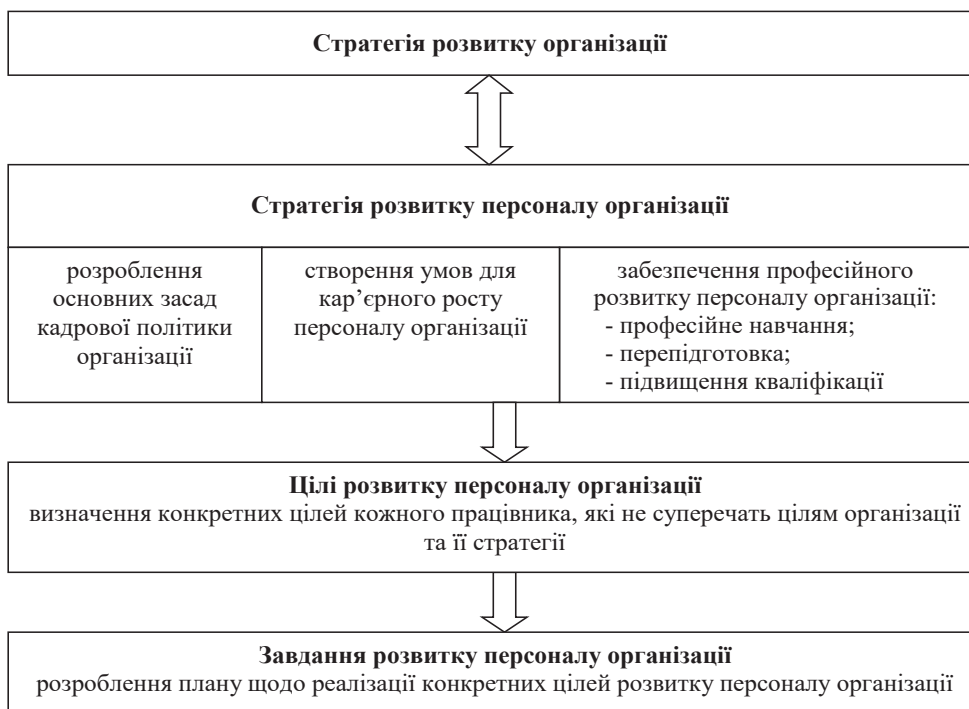


Рис. 1. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу організації та стратегії розвитку організації

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Взаємозв'язок стратегії інноваційного росту та розвитку організації зі стратегією розвитку персоналу організації

Джерело: розроблено автором



Рис. 4. Взаємозв'язок стратегії техніко-технологічного розвитку організації зі стратегією розвитку персоналу організації

Джерело: розроблено автором

персоналу організації. Під системою розвитку персоналу Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татарська розуміють «сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою» [8, с. 24].

Система розвитку персоналу організації, як правило, складається з таких елементів, як професійна підготовка персоналу, ротація, кар'єрне планування персоналу, делегування повноважень, перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації кадрів організації.

Система управління розвитком персоналу включає інформаційне, технічне, методичне та організаційне забезпечення, що дає можливість реалізувати розроблену стратегію розвитку персоналу організації.

Низка науковців, таких як Ю.В. Кіндзерський, М.М. Якубовський, І.О. Галиця, С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Бучинська, виділяють основні напрями вдосконалення системи розвитку персоналу в умовах конкуренції [5; 9; 10], а саме підвищення освітнього рівня персоналу; постійне оновлення знань задля ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади й діловими якостями персоналу; стимулювання професійного зростання працівників; забезпечення підвищення кваліфікації працівників; заохочення персоналу до створення й розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства; формування системи безперервної професійної освіти та підготовки кадрів, включаючи

навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва; застосування інноваційних форм та методів організації навчання; створення умов для кар'єрного росту працівників; заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками в межах підприємства без допускання виникнення конфліктів; забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення; проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу.

Висновки. Ефективне функціонування сучасної організації визначається перш за все рівнем розвитку її персоналу. Розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів стратегічного управління персоналом.

Поняття «розвиток персоналу» має стратегічне спрямування, оскільки управління розвитком персоналу орієнтоване на цілі розвитку організації та враховує фактори зовнішнього середовища.

Розвиток персоналу організації зумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами організації.

Існує взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу організації та стратегії розвитку організації. Інноваційна, техніко-технологічна стратегія та стратегія якості продукції визначають вимоги до персоналу організації, а сама стратегія розвитку персоналу організації полягає у забезпеченні конкурентних переваг організації через підвищення професійного рівня персоналу, його конкурентоспроможності.

Розроблену стратегію розвитку персоналу організації дає можливість реалізувати система управління розвитком персоналу, яка включає інформаційне, технічне, методичне та організаційне забезпечення.

Список літератури:

1. Гриньова В.М., Новікова М.М, Салун М.М., Красноносова О.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2004. 428 с.
2. Шлендер П.Э. и др. Управление персоналом. Москва : ЮНИТИДАНА, 2005. 320 с.
3. Савченко В.А. Управление развитием персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. Москва : МГУ, 1997. 480 с.
5. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 7. Ч. 2. С. 144–146.
6. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 74–76. URL: http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
8. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
9. Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку. Київ : НАН України ; Інститут економіки та прогнозування, 2009. 928 с.
10. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

References:

1. Ghrynjova V.M., Novikova M.M., Salun M.M., Krasnonosova O.M. (2004) Administratyvne upravlinnja trudovym potencialom [Administrative management of labor potential]. Kharkiv : KhNEU (in Ukrainian).
2. Shlender P.E. (2005) Upravlenie personalom [Personnel Management]. Moscow : YuNITIDANA (in Russian).
3. Savchenko V.A. (2002) Upravlinnja rozvytkom personalu [Personnel Management]. Kiev : KNEU (in Ukrainian).
4. Marra R., Shmidt G. (1997) Upravlenie personalom v usloviyakh sotsial'noy rynochnoy ekonomiki [Human resources management in a social market economy]. Moscow : MGU (in Russian).
5. Buchynsjka T.V. (2014) Rozvytok personalu jak osnovnyj chynnyk pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Personnel development as the main factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovyj visnyk. Serija "Ekonomichni nauky"*, vol. 7, no. 2, pp. 144–146.
6. Partyka I.V. (2014) Teoretychni aspekty rozvytku personalu ta jogho rolj u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pracivnykiv ta pidpryjemstva [Theoretical aspects of staff development and its role in ensuring the competitiveness of employees and enterprises]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu*, vol. 8, no. 4, pp. 74–76.
7. Khmilj F.I. (2006) Upravlinnja personalom [Personnel management]. Kiev : Akademvydav (in Ukrainian).
8. Zbrycz'ka T.P., Savchenko G.O., Tatarevs'ka M.S. (2013) *Upravlinnja rozvytkom personalu* [Personnel development management]. Odessa : Atlant (in Ukrainian).
9. Kindzerskyj Ju.V., Jakubovs'kyj M.M., Ghalycja I.O. (2009) Potencial nacional'noji promyslovosti: cili ta mekhanizmy efektyvnogho rozvytku [The potential of national industry: goals and mechanisms for effective development]. Kiev : NAN Ukrainy ; In-t ekon. ta proghnozuv (in Ukrainian).
10. Klymenko S.M., Dubrova O.S., Barabasj D.O., Omeljjanenko T.V., Vakulenko A.V. (2006) Upravlinnja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Enterprise competitiveness management]. Kiev : KNEU (in Ukrainian).

СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье предложено определение понятия «развитие персонала» с учетом стратегического аспекта. Определены внешние и внутренние факторы организации, которые обуславливают развитие персонала. Выявлены основные цели развития персонала организации. Доказана тесная взаимосвязь между стратегией развития организации и стратегией развития ее персонала. Обоснована взаимосвязь стратегии качества продукции (услуг) со стратегией развития персонала организации, стратегии инновационного роста и развития организации со стратегией развития персонала организации, стратегии технико-технологического развития организации со стратегией развития персонала организации. Определены элементы системы развития персонала организации. Обозначены основные направления совершенствования системы развития персонала в условиях конкуренции.

Ключевые слова: развитие персонала, система развития персонала, профессиональное развитие персонала, профессиональное обучение, стратегия развития персонала, стратегия развития организации, конкурентоспособность.

STRATEGICALLY ORIENTED ORGANIZATION PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT

Different approaches to the definition of "staff development" were analyzed in the article. The definition of "staff development" taking into account the strategic aspect was proposed in the article. External and internal factors of the organization were identified in the article. They determine the development of staff. Market, economic, political and legal, socio-cultural factors, the development of scientific and technological progress were attributed to external factors of the organization. General organizational factors, factors of organization and process, supporting factors are among the internal factors of the organization. The main goals of the organization's staff development were clarified in the article. The main goals of personnel development of the organization are: increasing the capacity of staff, increasing the competitiveness of the organization, ensuring the survival of the organization in the long run, reducing staff turnover in the organization, increasing productivity and efficiency. The close relationship between the organization's development strategy and its staff development strategy was proved in the article. The development strategy of the organization determines the main directions of staff development; they are designed for the long term. The strategy of personnel development of the organization in turn takes into accounts the strategic goals and guidelines of the organization. The relationship of the strategy of quality of products (services) with the strategy of personnel development of the organization was justified, the relationship of the strategy of innovative growth and development of the organization with the strategy of personnel development of the organization was justified, the relationship between the strategy of technical and technological development of the organization with the strategy of personnel development of the organization was substantiated in the study. Elements of the personnel development system of the organization were defined and the main directions of improving the system of personnel development in a competitive environment were outlined in the article.

Key words: staff development, personnel development system, professional development of staff, professional education, staff development strategy, organization development strategy, competitiveness.

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-31>

УДК 339.13

Самойлик Ю.В.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Полтавська державна аграрна академія

Samoilyk Iuliia

Poltava State Agrarian Academy

СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті набули подальшого розвитку рекомендації щодо управління асортиментом диверсифікованого підприємства. Проведено діагностику показників, що характеризують стан ринку пива. Виявлено лідерів ринку, тенденції та перспективи його розвитку. Визначено місце виробників крафтового пива на ринку пивної промисловості. Обґрунтовано роль інновацій у системі менеджменту диверсифікованого підприємства. Удосконалено метод ABC-XYZ-аналізу і розповсюджено його застосування в системі інноваційного менеджменту диверсифікованого підприємства пивної промисловості. Розроблено рекомендації щодо впровадження стратегій у розрізі напрямів діяльності та видів продукції залежно від їхніх позицій у матриці ABC-XYZ-аналізу. Обґрунтовано, що диверсифікація сприяє розподілу ризиків та отриманню додаткових прибутків за рахунок освоєння нових ринків.

Ключові слова: стратегія, диверсифікація, ринок пива, система менеджменту, інновації, управління асортиментом, ABC-XYZ-аналіз, підприємство.

Постановка проблеми. Динамічний характер розвитку ринкових відносин зумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до управління

суб'єктами господарювання. Інновації стають базисом для стратегічного менеджменту та побудови дерева цілей для підприємства з активною ринковою пози-