
TABLE OF CONTENTS

Іннола Новикова

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СУЧАСНИХ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ 4

Наталія Демчук

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МІЖНАРОДНОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ 8

Роман Безус

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ З
ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ 12

Арнольд Сокульський

УКРАЇНСЬКИЙ КОЗАЦЬКИЙ ПАНТЕОН 18

Олександр Бондаренко

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК МІСТ РОСІЙСЬКОЇ ІМПЕРІЇ В ОСТАННІЙ ЧВЕРТІ ХVІІІ – ПЕРШІЙ
ПОЛОВИНІ ХІХ ст.: ДОРАДЯНСЬКА ІСТОРИОГРАФІЯ 23

Наталія Ліба

ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 27

Діана Максименко

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ КАДРОВОЇ ПІДСИСТЕМИ 31

Лєнара Аджисєва

РЕФОРМА 1861 р. І ЗЕМЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ В КРИМУ 35

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ КАДРОВОЇ ПІДСИСТЕМИ

Максименко Діана Вікторівна

Мукачівський державний університет, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та фінансів (Україна).
E-mail: diana2479@list.ru

РЕЗЮМЕ

Розглядається питання управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми, визначено ключові компетенції підприємства. Охарактеризовано цілі управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми.

Ключові слова: кадрова підсистема, стратегічний розвиток, ключові компетенції, контролінг персоналу.

РЕЗЮМЕ

Рассматриваются вопросы управления стратегическим развитием кадровой подсистемы, определены ключевые компетенции предприятия. Охарактеризованы цели управления стратегическим развитием кадровой подсистемы.

Ключевые слова: кадровая подсистема, стратегическое развитие, ключевые компетенции, контролинг персонала.

ABSTRACT

The question of strategic human resource development subsystem defined core competencies of the company. The identified targets of strategic human resource development subsystem.

Keywords: personnel subsystem, strategic development, core competencies, controlling staff.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління передбачає цілеспрямований вплив на об'єкт з певною визначеною заздалегідь метою, ступінь досягнення якої дає підстави для визначення загального ефекту від управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми.

Вся робота по стратегічному управлінню підприємством направлена на підтримку стабільного розвитку і переходу підприємства на новий етап на основі відповідності внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглиблення теоретичного аналізу системи управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми і практичною потребою в розробці відповідних інструментів і методів управління.

Вивченню питань, пов'язаних з управлінням стратегічним розвитком кадрової підсистеми підприємств, приділяють в останній час все більше уваги. Дослідженню загальних проблем управління присвячені праці Л. Басовського, В. Грибова, П. Друкера, Б. Касаєва, М. Мескона, І. Савченко.

Значний внесок у вирішення цих питань внесли вітчизняні фахівці, серед яких О. Д. Гудзинський, Г. А. Дмитренко, І. Ф. Зінов'єв, О. Г. Шпикуляк, В. В. Юрчишин тощо.

Метою статті є висвітлення питань управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління як специфічний процес передбачає наявність прямого та зворотного інформаційного зв'язку, що спрямований в результаті на отримання інформації щодо вибору одного, декількох методів або системи методів впливу на персонал. Характерна особливість управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми проявляється у подвійній сутності – економічній і соціальній. На практиці неможливо визначити де починається економічний аспект і закінчується соціальний. Управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми полягає в раціональному використанні людських ресурсів, тобто розумових і фізичних можливостей працівників всіх категорій. Тому у всіх сферах діяльності повинна діяти злагоджена комплексна система управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми, яка дозволяє найбільш ефективно застосовувати обмежені ресурси, зокрема, працю персоналу (рис.1).

Формування системи управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми передбачає створення такої комплексної системи, яка на основі загальних рекомендацій може бути адаптована до будь-яких умов виробництва. Комплексна система передбачає взаємодію трьох складових: економічної, соціальної та організаційної.

Економічна складова управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми може знайти своє відображення в концепції контролінгу персоналу. Контролінг включає в себе систематичне планування, аналіз і контроль роботи з персоналом і базується на порівнянні планової і фактичної ситуації з метою виявлення «вузких місць» в системі управління персоналом. Контролінг персоналу є стратегічним і оперативним інструментом управління, який повинен враховувати безліч внутрішніх і зовнішніх факторів, а також їх взаємозв'язки і взаємодії.

Контролінг персоналу є інструментом управління і слугує для підвищення продуктивності і гнучкості виробництва, а також для зниження витрат, пов'язаних з персоналом. Використовуючи свій інструментарій – якісну і кількісну оцінку показників, їх планування, облік і контроль, – контролінг персоналу розглядає персонал

як важливий фактор діяльності підприємства на всіх рівнях управління і сприяє підвищенню ефективності всіх виробничих процесів [1].



Рис. 1. Цілі управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми

Організаційну складову управління слід розглядати з позиції двох аспектів: структури підприємства і розподілу компетенції між кадровим центром і іншими відділами і керівниками (спеціалістами). На підприємствах доцільно застосовувати централізовану модель організації, тобто вся діяльність по управлінню персоналом зосереджена в кадровому центрі (кадровій службі). В контексті управління стратегічним розвитком кадрової підсистеми це свого роду стратегічний центр, який спільно з лінійними керівниками розробляє стратегію в галузі персоналу в рамках загальної стратегії підприємства.

Соціальна складова розглядається в контексті соціального партнерства в аспекті відносин між робітниками і керівниками.

Успішність стратегічного розвитку підприємства все більшою мірою визначається внутрішніми нематеріальними ресурсами, які важко скопіювати конкурентам, ефективністю використання кадрового потенціалу, використанням унікальних знань, організаційних систем, технологій, формуванням і розвитком ключових компетенцій як факторів стійкої конкурентної переваги.

На мезорівні головним ресурсом стратегічного розвитку компаній в умовах нової економіки стають не зовнішні статичні, природні чи соціальні фактори, що сприяють розвитку, а інтелектуальний капітал, унікальні організаційні знання, інновації на всіх стадіях створення товару та руху його від виробника до споживача.

Основою стратегічного управління підприємством є його ключова компетенція. Саме К. Прахалад і Г. Хамел запропонували для оцінки стратегічного потенціалу підприємства визначати ключові компетенції.

Поняття «компетенція» (від лат. *competentia*) означає коло повноважень будь-якого органу чи посадовця, або коло питань, у яких певна особа має досвід та знання [2].

Ключова компетенція є похідною від можливостей підприємства, які безпосередньо визначаються ресурсами, які знаходяться в розпорядженні підприємства. Відповідно, стратегічно управління має бути спрямоване на створення і підвищення компетенцій, а також розвиток їх динамічних можливостей.

За К. К. Прахаладом і Г. Хамелом, ключові компетенції інтерпретуються як «форма існування», результат колективного досвіду організації загалом. Для пояснення ролі ключових (стрижневих) компетенцій К. К. Прахалад і Г. Хамел застосовують аналогію із деревом, стовбур та найбільші гілки якого символізують стрижневі продукти компанії, листя та квіти – кінцеві продукти, а коренева система, що забезпечує підтримку та стійкість усьому дереву – стрижневі компетенції [2].

За яскравим виразом цих дослідників, «компетенції – щось подібне до клею, який скріплює всі компоненти бізнесу, і водночас – рушійна сила розвитку нових напрямів бізнесу» [2].

Вже згадані нами Г. Хемел (G. Hamel) і К. К. Прахалад (C. K. Prahalad), визначають ключові компетенції як навички й уміння, що дозволяють компанії надавати споживачам фундаментальні вигоди [3]. Пропонуючи свою концепцію, у якості обґрунтування вчені стверджують, що в перспективі стратегічне планування не уявляється ані досить радикальним, ані досить довгостроковим явищем, а його метою залишається поступове покращення. Тому потрібний більш рішучий підхід – створення стратегічної архітектури (*crafting strategic architecture*). Дослідники виділяють, зокрема, таку ознаку ключових компетенцій, як цінність для споживача. Ключова компетенція має здійснювати найбільший внесок у цінність, що сприймається споживачем, підвищувати значимість продукту в цьому сприйнятті. Проте, це зовсім не означає, що споживач здатний зрозуміти сутність ключової компетенції. Він сприймає самі переваги, зручності, вигоди, а не технологічні й організаційні аспекти, що їх створюють.

Внутрішні чинники організації, такі як кадри або накопичений досвід, набагато більше визначають ймовірність успіху в реалізації виробленої політики, ніж вплив зовнішніх чинників.

В. Макелвіл доводив, що сутністю будь-якої організації, її основою є наявний набір компетенцій всіх працівників компанії.

Французький вчений Г Каннак обґрунтував необхідність для сучасної організації безперервного процесу розвитку кожного працівника як чинника підвищення ефективності діяльності підприємства. Він визначав компетенцію фірми як раціональне поєднання знань і здібностей працівників конкретної організації.

Дж. Равен [3] під компетентністю розуміє якості особистості, наявність яких значно підвищує ефективність здійснення трудової діяльності. При цьому передбачається, що найбільш важливу роль при визначенні компетентності відіграє саме цінність діяльності для суб'єкта. Для її оцінки необхідно спочатку виміряти цінність діяльності і лише потім – сукупність внутрішніх цінностей, за допомогою яких суб'єкт досягає певного результату в даній діяльності. Науковець стверджує, що для різних сфер діяльності необхідний різний набір компетентностей. Він говорить про те, що сучасне суспільство має потребу в людях, які готові до роботи, коли потрібно, до нових завдань і нововведень, проявляють високу адаптивність, особисто зацікавлені в підвищенні ефективності праці, у перспективному плануванні й у наявності планів на майбутнє, а також готові брати на себе особисту відповідальність і виправляти помилки.

З цих позицій у сучасних умовах важливою складовою загального управління є процес формування організаційного знання, який у найтісніший спосіб пов'язується з концепцією ключових компетенцій [4].

У цьому контексті ключова компетенція являє собою спеціальну категорію організаційної компетенції, що допомагає підприємству (установі) у формуванні й підтримці стійкої стратегічної конкурентної переваги. У деяких публікаціях трапляється опис спроб доповнити перелік знань, досвіду й навичок набором організаційних компетенцій, обґрунтований необхідністю індивідуалізувати профіль посади, застосовуючи для цього особливості окремо взятої компанії [5].

Російські дослідники В. С. Єфремов і І. А. Хаников визначають компетенцію як «особливого роду інформаційний ресурс, що включає досвід, знання і навички про спосіб організації й управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є працівники» [6]. Адже з відомим підходом Дж. Барні, ресурси – це всі активи, здібності, організаційні процеси, інформація, знання, які контролюються підприємством і дають змогу розробляти й реалізовувати стратегії, що забезпечують підвищення рівнів раціональності та ефективності підприємства.

Сьогодні в інформаційних джерелах можна помітити декілька визначень терміну «ключові компетенції». Найбільш узагальнене, на нашу думку, таке: «Все те, що компанія або її підрозділи роблять краще за інших. Це може бути унікальна технологія, ноу-хау, маркетингові навички й знання, щось вартісне й оригінальне, чим володіє фірма й що дозволяє їй виробляти продукти, відмінні від продуктів інших фірм, забезпечуючи тим самим її конкурентну перевагу».

Лідерство в конкурентній боротьбі залежить від ключових компетенцій, які має компанія, а також її динамічних здібностей.

Ключова компетенція – це набір взаємопов'язаних вмінь, знань, можливостей, технологій, що дозволяє досягти стійкої конкурентної переваги на ринку. Основне завдання полягає у виявленні ключової компетенції підприємства, необхідної для розробки корпоративної стратегії розвитку і досягнення конкурентних переваг по відношенню до конкурентів (рис. 2).

Успіх бізнесу залежить передусім від його здатності робити щось краще, за інших. Ключова компетенція – здатність компанії, що дозволяє їй виробляти продукти, відмінні від продуктів інших фірм, забезпечуючи тим самим її конкурентну перевагу.



Рис. 2. Визначення ключових компетенцій підприємства

Розглядаючи підприємство як ієрархічну систему прийняття рішень необхідно визначити, що для кожного управлінського рівня можна виокремити специфічні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому. При виявленні ключових компетенцій необхідно визначити внутрішні та зовнішні компетенції. Виявлення наявних компетенцій можна розпочинати з аналізу діяльності, загальної структури підприємства, структури та динаміки персоналу підприємства за різними функціональними напрямками. Необхідно аналізувати конкурентоспроможність підприємства, рівень новизни продукції, технологій та обладнання, характер і рівень унікальності підприємства та його продуктів, проводити анкетування та співбесіди з ключовими співробітниками, вивчати стиль поведінки в групі, здатність до навчання, комунікабельність, наявність та розвиненість лідерських якостей [7; 8].

При формування внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг необхідно вивчати специфіку основного виду діяльності, вплив конкурентних переваг на поведінку підприємства, особливості стратегічних завдань, стадії життєвого циклу підприємства, особливості бізнес-середовища, ресурси та особисті компетенції працівників.

При визначенні відповідності наявних компетенцій вимогам їхнього бажаного профілю здійснюється корегування стратегічних планів з урахуванням ключової компетенції. Оцінюється «стратегічний розрив» між наявним станом системи компетенцій та необхідним, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей. Скорочення цього розриву забезпечує підприємству набуття нових конкурентних переваг та довгостроковий успіх.

Розробка стратегії розвитку підприємства в даному контексті передбачає визначення передумов формування нових компетенцій всередині підприємства або за його межами.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах господарювання розвиток кадрової підсистеми є проблемою, вирішення якої визначає результати діяльності підприємства. Управління розвитком кадрової підсистеми є важливим стратегічним напрямом розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби. Звідси випливає, що розуміння керівниками основних засад управління кадровою підсистемою сприятиме розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Питтерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питтерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 214 с.
2. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии / Л. Вальрас. – М. : Изограф, 2000. – 448 с.
3. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. – М. : Когито-центр, 2002. – С. 39.
4. Стоунхауз Д. Управление организационным знанием / Д. Стоунхауз // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 24.
5. Надеж А. Применение термина «Компетенция» [Электронный ресурс] / А. Надеж; Сайт сообщества «E-xecutive». – Режим доступа : <http://e-xe.ru/community/articles/692451/>
6. Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурман // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №3. – С.16.
7. Вавжиняк Б. Управление знаниями – виклик майбутнього [Електронний ресурс] // Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу : <http://www.managment.com.ua/hrm/hrm016.html>
8. Верба В. А. Развитие компании на принципах процессного управления / В. А. Верба // Стратегия развития Украины: экономика, социология, право. – 2008. – №1–2. – С. 517–526.