

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

О.В. Сардак

Систематизовано існуючі наукові підходи до розгляду стратегічного управління персоналом; проведено їх аналіз. Подано авторську дефініцію поняття «стратегія управління персонал-маркетингом». Визначено послідовність і зміст стадій стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств.

Ключові слова: персонал, підприємство, управління, концепція, підхід, стратегія, персонал-маркетинг.

ИССЛЕДОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ В СФЕРЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Е.В. Сардак

Систематизированы существующие научные подходы к рассмотрению стратегического управления персоналом; проведен их анализ. Представлена авторская дефиниция понятия «стратегия управления персонал-маркетингом». Определены последовательность и содержание стадий стратегического управления персонал-маркетингом предприятий.

Ключевые слова: персонал, предприятие, управление, концепция, подход, стратегия, персонал-маркетинг.

RESEARCH OF CONCEPTUAL APPROACHES IN THE FIELD OF STRATEGIC PERSONNEL-MANAGEMENT

O. Sardak

The modern terms of enterprises activity are related to the level increase due to vagueness and risk in the field of HR-management. That is why attention to strategic decision-making in the sphere of personnel-management grows under conditions of marketing orientation of enterprises. It stipulates the necessity of development of theoretical principles by means of strategic management of personnel-marketing, clarification of its maintenance. The purpose of the article is to develop conceptual principles of strategic management of personnel-marketing. These scientific results are presented in the article. In particular, systematization of the existent scientific principles of consideration of strategic personnel management was carried out. The analysis of conceptual views in relation to strategic personnel

management was conducted. Essence of the concept «strategic management of personnel-marketing» was defined. A sequence and maintenance of cyclic strategic management of personnel-marketing at enterprises was specified.

Keywords: personnel, enterprise, management, conception, approach, strategy, personnel-marketing.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В сучасних умовах, що характеризуються посиленням маркетингової та стратегічної орієнтації підприємств, виникає об'єктивна необхідність у розробці питань, які пов'язані зі стратегічним управлінням персонал-маркетингом підприємств. Це, в свою чергу, потребує детального аналізу існуючих концептуальних поглядів щодо стратегічного управління персоналом, а також уточнення сутності поняття «стратегія управління персонал-маркетингом підприємства».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління персоналом розглядалися у роботах таких закордонних та вітчизняних вчених, як: Армстронг М. («Практика управління людськими ресурсами», «Стратегічне управління людськими ресурсами»); наведено огляд теоретичних та практичних основ управління людськими ресурсами, зокрема, його стратегічних аспектів; Кібанов А.Я., Дуракова І.Б. («Управління персоналом організації: стратегія, маркетинг, інтернаціоналізація»); висвітлено кадрову стратегію організації; Сторшин А.П. («Управління персоналом»); розкрито основні концепції управління персоналом; Кібанов А.Я. («Управління персоналом організації»); висвітлено сутність, основні риси, складові елементи стратегії управління персоналом; Горелов Н.А. («Економіка праці»); розглянуто трудовий потенціал підприємства у системі стратегічного управління; Карташова Л.В. («Управління людськими ресурсами»); розкрито специфіку управління людськими ресурсами як стратегічної функції менеджменту та ін.

Поряд із здобутками вчених у розвиток теорії стратегічного управління персоналом, ряд аспектів все ще залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, питання стратегічного HR-управління висвітлюються без узгодження із маркетинговою концепцією, відповідно до чого наукові засади стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств потребують розвитку.

Мета статті. Метою статті є розвиток концептуальних засад стратегічного управління персонал-маркетингом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «стратегія управління персоналом» виникло у країнах Західної Європи внаслідок погіршення економічної ситуації на підприємствах цих країн на

початку 80-х рр. ХХ сторіччя. Це, в свою чергу, обумовило необхідність розробки нового стратегічного підходу до управління персоналом, його розвитку і впровадження у діяльність підприємств.

Існуючі концепції стратегічного управління персоналом доцільно об'єднати у чотири групи (табл.):

1. Концепції стратегічної субординації (базуються на принципі підпорядкування стратегічного управління персоналом загальнокорпоративному стратегічному управлінню). До даної групи можна віднести підходи таких вчених, як: Кібанов А.Я., Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л., Еріашвілі Н.Д., Ципкін Ю.А., Іванцевич Дж.М. та ін.

2. Концепції стратегічного домінування (демонструють домінування стратегічного управління персоналом над загальнокорпоративним стратегічним управлінням). До цієї групи належать наукові підходи таких авторів: Маслов В.І., Сорокіна М.В., Бузирев В.В., Гусарова М.С., Чикишева Н.М. та ін.

3. Концепції стратегічної нейтральності (не відображують зв'язок стратегічного управління персоналом із загальнокорпоративним стратегічним управлінням). До них належать підходи Хміля. Ф.І., Громової О.Н., Армстронга М. та ін.

4. Концепції стратегічного паритету (відображають паритет стратегічного управління персоналом і загальнокорпоративного стратегічного управління). До даної групи можна віднести підходи таких вчених, як: Балабанова Л.В., Лукичова Л.І., Вашурина Є.В., Білоусов В.В. та ін.

Таблиця

Систематизація концептуальних поглядів щодо стратегічного управління персоналом

Автор, джерело	Наукові концепції, підходи
Концепція стратегічної субординації	
Кібанов А.Я. [12]	Стратегія управління персоналом – це плани, напрямки дій, послідовність рішень, що приймаються, і методи, що дозволяють дати їм оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації.
Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л. [2]	Стратегія управління персоналом – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, що конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Продовження табл.

Автор, джерело	Наукові концепції, підходи
Родіонова Н.В., Еріашвілі Н.Д., Ципкін Ю.А. [13]	Стратегія керівництва співробітниками фірми – генеральний напрямок дій керівництва фірми по відношенню до співробітників, що включає сукупність критеріїв, принципів, методів і форм організаційної поведінки, спрямованих на втілення у життя стратегії розвитку фірми.
Іванцевич Дж.М. [11]	Стратегія управління персоналом - це те, чого хотіли б досягти вищі керівники фірми протягом тривалого періоду.
Іщенко І. Г. [10]	Кадрова стратегія - це набір основних принципів роботи з персоналом, що конкретизовані з урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики.
Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. [14]	Кадрова стратегія – це - засіб кадрової політики щодо організації діяльності персоналу для досягнення стратегічних цілей; - визначення перспективних напрямів і траєкторії формування, підготовки, розставлення і раціонального використання висококваліфікованих кадрів; - відокремлена функція управління, яка визначає форми, технології, методи, засоби, прийоми кадрової діяльності персоналу; - динамічна модель доцільної кадрової діяльності людей, що враховує дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.
Богдан Н.Н. [5]	Стратегія у сфері управління персоналом - це набір цілей і правил роботи з кадровим складом, що конкретизований з урахуванням кадрової політики.
Концепція стратегічного домінування	
Маслов В.І. [16]	Стратегічний менеджмент персоналу - програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників.
Сорокіна М.В. [17]	Стратегічне управління персоналом - складний процес, що реалізується сполученням регламентів і творчих процедур, і не завжди укладається у конкретні технологічні схеми.
Бузирев В.В. та ін. [6]	Стратегічне управління персоналом - впровадження на практиці стратегічного управління діяльністю фірми.
Концепція стратегічної нейтральності	
Хміль Ф.І. [9]	Стратегія управління персоналом – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.

Продовження табл.

Автор, джерело	Наукові концепції, підходи
Громова О.Н. [8]	Стратегія управління персоналом - це довготривалий якісно визначений напрям у роботі з персоналом, що передбачає розробку складу рішень, які послідовно приймаються, для досягнення системою управління персоналом встановлених цілей.
Армстронг М. [1]	Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин.
Концепція стратегічного паритету	
Балабанова Л.В. [3]	Стратегічне управління персоналом підприємства – це багатограний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.
Лукичова Л.І. [15]	Стратегія управління персоналом – розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, що необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і таких, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.
Вашурина Є.В. [18]	Сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає у відповіді на три найважливіших питання: де у даний момент знаходиться організація та її персонал; у якому напрямі має бути задіяний персонал відповідно до стратегії організації; як повинен розвиватися персонал, аби виконувати завдання організації у майбутньому?
Білоусов В.В. [4]	Стратегія розвитку персоналу - це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення встановлених бізнес-цілей.
Дефініція «стратегія управління персонал-маркетингом» (авторська)	
	<i>Стратегія управління персонал-маркетингом підприємства</i> – узагальнююча модель його стратегічної поведінки, яка визначає план і напрямок управлінських дій у сфері персонал-маркетингової діяльності, спрямованих на переведення підприємства до бажаної позиції на ринку праці і досягнення його стратегічних цілей.

Існують також і концепції, в межах яких стратегія управління персоналом визначається з декількох позицій. Наприклад, у підході Дуракової І.Б. [7] вона розглядається з трьох сторін (у залежності від ступеня зв'язку з бізнес-стратегією):

- як стратегічний менеджмент персоналу (кадрова стратегія як самостійна функціональна стратегія);
- як менеджмент персоналу, що орієнтований на стратегію (відгалужена стратегія персоналу);
- як стратегічно орієнтований менеджмент персоналу (стратегія персоналу, орієнтована на ресурси).

На даний час найбільш розповсюдженими і розробленими є концепції стратегічної субординації, що демонструють залежність стратегічного управління персоналом від загальнокорпоративного стратегічного управління. Цю особливість можна вважати позитивною рисою даної групи концепцій. Поряд з цим, в окремих наукових підходах (Базарова Т.Ю., Срьоміна Б.Л., Іщенко І.Г., Богдана Н.Н., Могилевкіна Є.А.) підкреслено підпорядкованість стратегії управління персоналом його політиці, що є недоречним, оскільки розроблена стратегія повинна виступати основою для формування HR-політики.

Ідея домінування стратегії управління персоналом, що властива концепціям стратегічного домінування, підкреслює роль людських ресурсів, що в останні роки значно підвищується, актуалізує питання, пов'язані зі стратегічним управлінням персоналом. Проте, домінування стратегічного управління персоналом над загальнокорпоративним стратегічним управлінням не можна вважати логічним.

У наукових підходах в межах концепції стратегічної нейтральності зосереджено увагу винятково на стратегічних напрямках, рішеннях і цілях роботи персоналом без урахування їх зв'язку із загальнокорпоративним стратегічним управлінням, що не є раціональним.

Найбільш повними, а також такими, що відповідають сучасним умовам господарювання вітчизняних підприємств, слід вважати концепцію стратегічного паритету, згідно з якою акцентується увага на об'єднанні загальних цілей підприємства і цілей в сфері управління персоналом.

Нині в теорії і практиці управління підприємствами персонал починає розглядатися як основний ресурс підприємства, що визначає, у першу чергу, успіх діяльності всього підприємства. Одночасно посилюється увага до розробки і впровадження процесу стратегічного управління персоналом в цілому, і стратегічного управління персоналом-маркетингом, зокрема.

Враховуючи вищевикладене і з метою подальшої розробки моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств доцільним є уточнення поняття «стратегія управління персонал-маркетингом».

Так, під стратегією управління персонал-маркетингом підприємства доцільно розуміти узагальнюючу модель його стратегічної поведінки, яка визначає план і напрямок управлінських дій у сфері персонал-маркетингової діяльності, спрямованих на переведення підприємства до бажаної позиції на ринку праці і досягнення його стратегічних цілей.

В якості об'єктів проведеного дослідження виступили 30 торговельних та виробничо-торговельних підприємств м. Донецька і Донецької області, які було об'єднано (за допомогою кластерного аналізу) у 6 кластерів: А1, А2, А3, В1, В2, В3 (в основу кластеризації було покладено такі критерії: тип HR-політики, чисельність персоналу, ступінь здійснення персонал-маркетингових заходів). За результатами аналізу персонал-маркетингової діяльності підприємств та виявлення проблем у даній сфері обгрунтовано необхідність здійснення стратегічного управління персонал-маркетингом та розроблено рекомендації щодо його впровадження у діяльність підприємств.

Так, в умовах ринку стратегічне управління персонал-маркетингом повинно включати такі стадії: стратегічне планування, організація, контроль і регулювання.

Стратегічне планування рекомендується здійснювати за наступними етапами:

- стратегічний аналіз (передбачає: моніторинг ринку праці, діагностику ризиків в сфері управління персонал-маркетингом, проведення SWOT – аналізу);
- вибір стратегічних цілей, напрямків, задач (включає: ідентифікацію місії підприємства, розробку стратегічних цілей);
- формування стратегічного портфелю (передбачає: розробку і аналіз стратегічних альтернатив, формування стратегічного портфелю, розробку системи підтримки стратегій управління персонал-маркетингом).

Стратегічна організація повинна передбачати реалізацію стратегій управління персонал-маркетингом та організацію стратегічних змін.

В свою чергу, стратегічний контроль і регулювання доцільно здійснювати за такими етапами: контроль реалізації стратегії управління персонал-маркетингом, корегування стратегічного портфелю.

При цьому слід відзначити, що процес стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств повинен носити циклічний характер.

Висновки:

- за результатами систематизації наукових підходів до розглядання стратегічного управління персоналом виділено чотири групи відповідних концепцій: стратегічної субординації, стратегічного домінування, стратегічної нейтральності, стратегічного паритету;
- аналіз існуючих концептуальних поглядів щодо стратегічного управління персоналом дозволив зробити висновок про переваги концепції стратегічного паритету над іншими концепціями;
- стратегію управління персонал-маркетингом підприємства визначено як узагальнюючу модель його стратегічної поведінки, що обумовлює план і напрямок управлінських дій у сфері персонал-маркетингової діяльності, спрямованих на переведення підприємства до бажаної позиції на ринку праці і досягнення його стратегічних цілей;
- в умовах ринку стратегічне управління персонал-маркетингом повинно носити циклічний характер і передбачати послідовну реалізацію таких стадій: стратегічне планування, організація, контроль і регулювання.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка системи стратегій управління персонал-маркетингом підприємств.

Список джерел інформації / References

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия: Менеджмент для лидера).

Armstrong, M. (2002), *Strategic management of a human resources*, INFRA-M, Moscow (in Russ.).

2. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

Bazarov, T., Eremin, L. (2002), *Personnel management*, UNITI, Moscow (in Russ.).

3. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2008. – 551 с.

Balabanova, L. (2008), *Strategic marketing*, DonNUET, Donetsk (in Ukr.).

4. Белоусов В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. В. Белоусов. – Ижевск, 2007. – 24 с.

Belousov, V. (2007), *Strategy of personnel development as a factor of increase of competitiveness of industrial enterprise*: dis. cand. of economic sciences: 08.00.05, Izhevsk (in Russ.).

5. Богдан Н. Н. Кадровый менеджмент в вузе : монография / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилевкин. – Владивосток : Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса, 2003. – 244 с.

Bogdan, N., Mogilevkin, E. (2003), *A skilled management is in the higher institute*, VGUES, Vladivostok (in Russ.).

6. Бузырев В. В. Кадровые стратегии в управлении персоналом / В. В. Бузырев, М. С. Гусарова, Н. М. Чикишева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 128 с.

Buzyrev, V., Gusarova, M., Chikisheva, N. (2001), *Skilled strategies in a personnel management*, SPbGUEF, St. Petersburg (in Russ.).

7. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова [и др.] ; под общ. ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 570 с. – (Высшее образование).

Durakova, I. (2009), *Personnel management*, INFRA-M, Moscow (in Russ.).

8. Громова О. Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты) : дис. ...д-ра экон. наук : 08.00.05 / О. Н. Громова. – М., 1999. – 283 с.

Gromova, O. (1999), *Forming of a strategy of the personnel management in enterprise (theoretical and methodical aspects)*: dis. doct. of economic sciences: 08.00.05, Moscow (in Russ.).

9. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

Hmil, F. (2006), *Personnel management*, Akademyvydav, Kiev (in Ukr.).

10. Ищенко И. Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом : монография / И. Г. Ищенко. – Пенза : Изд-во Пензен. гос. пед. ун-т им. В. Г. Белинского, 2006. – 136 с.

Ishchenko, I. (2006), *A skilled policy and social technologies in a personnel management*, PGPU, Penza (in Russ.).

11. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич. – М. : Дело, 1993. – 304 с.

Ivancevich, J. (1993), *Human capitals of management: Bases of a personnel management*, Delo, Moscow (in Russ.).

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 301 с. – (Высшее образование).

Kibanov, A., Durakova, I. (2005), *Personnel management of organization: strategy, marketing, internationalization*, INFRA-M, Moscow (in Russ.).

13. Руководство сотрудниками фирмы / Н. В. Родионова [и др.] ; под ред. А. А. Крылова, Ю. А. Цыпкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.

Krylov, A., Tsyppkin, Y. (2002), *Managing by employees of firm*, UNITI-DANA, Moscow (in Russ.).

14. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Межрегион. акад. упр. персоналом, 2005. – 752 с.

Kolpakov, V., Dmitrenko, G. (2005), *Strategic skilled management*, МАУР, Kiev (in Russ.).

15. Лукичева Л. И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. – 4-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2008. – 263 с. – (Библиотека высшей школы).

Lukicheva, L. (2008), *Personnel management*, Omega-L, Moscow (in Russ.).

16. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / Е. В. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.

Maslov, V. (2004), *Strategic personnel management in the conditions of effective organizational culture*, Finpress, Moscow (in Russ.).

17. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле / М. В. Сорокина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 203 с.

Sorokina, M. (2005), *A theory and methodology of a strategic personnel management in the trade*, SPbGUEF, St. Petersburg (in Russ.).

18. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала / Е. В. Вашурина // Университетское управление. – 2005. – № 4. – С. 87-97.

Vashurina, E. (2005), *Questions of strategic development of a personnel*, University management, Moscow (in Russ.).

Сардак Олена Вікторівна, д-р екон. наук, доц., кафедра маркетингового менеджменту, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Адреса: вул. Щорса, 31, м. Донецьк, Україна, 83050. Тел.: (050)9426535; e-mail: evsardak@mail.ru.

Сардак Елена Викторовна, д-р экон. наук, доц., кафедра маркетингового менеджмента, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. Адрес: ул. Щорса, 31, г. Донецк, Украина, 83050. Тел.: (050)9426535; e-mail: evsardak@mail.ru.

Sardak Olena, Doctor Sc. (Econ.), Assistant Professor, professor of marketing management department Donetsk State University of Economic and Trade named after M. Tugan-Baranovskiyi. Address: street of Shchorsa, 31, Donetsk, Ukraine, 83050. Tel.: (050)9426535; e-mail: evsardak@mail.ru.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Л.В. Балабановою.

Отримано 15.03.2014. ХДУХТ, Харків.