

2. Молокова Е. Ю. Основные элементы постоянных устройств транспорта: Учеб. пособие. Изд. 2-е перераб. и доп. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2006. – 96 с.
3. Москвиченко І.М., Стаднік В.Г. Роль внутрішнього водного транспорту в національному господарстві України/ Причорноморські економічні студії, Вип.27, 2018, с. 78-84
4. Михайличенко К. М. Щодо ключових положень законопроекту «Про внутрішній водний транспорт» в контексті реформування економіки України/ Економічний часопис - XXI, 9-10, 2015, с. 36-40
5. Проект Закону «Про внутрішній водний транспорт», Верховна Рада України; Проект від 09.07.2018 № 2475а-д. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64397
6. Проект Закону «Про внутрішній водний транспорт», Верховна Рада України; Проект від 07.03.2018 № 2475а-4 [Електронний ресурс] – http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63595
7. Проти течії: чому занепає річковий транспорт в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20195269-protitechii-chomu-zanepav-richkovij-transport-v-ukrayini>
8. Ремзіна Н.А. Теоретичні основи функціонування постійних устроїв транспортних систем в Україні в умовах приватизації/ Економічні інновації. Випуск 63, 2017, с.237-243
9. Сайт Міністерства Інфраструктури України. Інформація про водний транспорт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Романюк Л.М.

Центральноукраїнський національний технічний університет, к.е.н., доцент

Харченко І.В.

Центральноукраїнський національний технічний університет, к.е.н., доцент

FOREIN EXPERIRNCE IN STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND THE POSSIBILITY OF ITS USAGE BY UKRAINIAN ENTERPRISES

Romaniuk L.,

Central-Ukrainian National Technical University, Ph.D in Economics

Kharchenko I.

Central-Ukrainian National Technical University, Ph.D in Economics

Анотація

Стаття присвячена аналізу зарубіжного досвіду управління персоналом. Досліджено сутність концепції «стратегічне управління персоналом». Розглянуто особливості в підходах та головні фактори при формуванні стратегії управління персоналом провідними корпораціями світу. Визначено вплив ефективної стратегії управління персоналом на конкурентні позиції зарубіжних компаній. Проаналізовано методи формування ефективно працюючого колективу, системи моральних цінностей і правил взаємовідносин між адміністрацією і співробітниками. Проведено опитування респондентів для аналізу стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Запропоновано заходи, які враховують сучасні тенденції в стратегічному управлінні персоналом, впровадження яких підвищать ефективність роботи вітчизняних підприємств, їх конкурентоспроможність.

Abstract

The article deals with the analysis of international experience in human resources management. The essence of the concept of "strategic human resources management" is investigated. The article gives an overview of the main factors in the formation of personnel management strategy and peculiarities of approaches of the leading corporations of the world. The influence of effective strategy of human resources management on competitive positions of international companies is defined. The methods of forming of an effective working team, the system of moral values as well as the rules of relations between management and employees are analyzed. A survey of respondents was conducted to analyze the human resources management strategies at domestic enterprises. The measures based on the modern tendencies of strategic human resources management, implementation of which will increase the efficiency and competitiveness of domestic enterprises, are offered.

Ключові слова: стратегія, управління, персонал, лідерство, цінність, мотивація

Keywords: Human resources, strategy, management, personnel, leadership, value, training

Постановка проблеми. Глобалізація і перехід до нової економічної парадигми – економіки знань – здійснили суттєвий вплив на менеджмент XXI

століття. Його основними відмінностями стали гуманізація управління, зростаюча роль людських ресурсів підприємства, які є основним носієм знань і компетентності, джерелом конкурентної переваги

підприємства. В результаті, якісно розширилось завдання менеджменту – управління не тільки персоналом, а і його знаннями. Тому виникла необхідність у формуванні нового підходу до управління персоналом, що відповідає вимогам сучасної парадигми, яка створює умови для ефективного функціонування підприємств.

Введення в практику підприємств стратегічного підходу до управління персоналом є одним з важливих завдань менеджменту XXI століття. Викликано це тим, що стратегічне управління сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств. Не дивлячись на інтенсивне застосування стратегічного управління персоналом провідними світовими корпораціями, в практиці українських підприємств воно не знаходить належного застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція стратегічного управління персоналом була вперше запропонована Фомбруном [19], 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 формулюється 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»[3]. Він, аналізуючи розвиток концепції управління трудовими ресурсами, детально визначив їх внесок в формування теорії стратегічного управління персоналом, обґрунтував основні підходи до стратегічного управління персоналом.

Разом з тим британський дослідник Девід Гест [9] збагатив концепцію управління людськими ресурсами формулюванням цілей управління персоналом. Під стратегічною інтеграцією він розумів здатність організації поєднувати задачі управління людськими ресурсами із своїми стратегічними планами. Високий ступінь відданості вбачав у відповідній поведінці персоналу при реалізації узгоджених цілей.

Хандрі і Петегрю [20] значну роль стратегічного управління персоналом вбачають у наступному: використання планування; цілісний підхід до визначення систем управління персоналом на основі 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».

І.Ансофф формулює правильну послідовність стратегічних змін – зміна корпоративної культури, структури, а лише потім зміна стратегії, підкреслюючи тим самим важливість стратегії управління персоналом для досягнення стратегічної мети підприємства[2].

Ден Кеннеди вважає, що з підлеглими необхідно підтримувати жорсткі стосунки, без зайвої романтики, створювати чіткі правила, які дозволять критично мислити та уникати помилок. Книга дає розуміння як отримати максимум прибутку та збільшити цінність персоналу, як налагодити відносини між власником бізнесу та найманими працівниками та засоби їх змін[11].

Провідні вчені світу в галузі стратегічного управління Чан Кім, Рене Моборн та ін.[16] визначають: роль керівника в успішному кар'єрному розвитку співробітників; зв'язок між підвищенням зарплати та зменшенням прибутку; секрет мистецтва переконання співробітників; як правильно навчати підлеглих і налагоджувати ефективні робочі стосунки в колективі. Досліджено принципи та прийоми, які слід застосовувати, аби стати максимально успішним і вивести свою компанію на якісно новий діловий рівень.

Білоус Т.В. доводить, що стратегічним пріоритетом є ефективна стратегія розвитку персоналу. Пропонує використовувати матрицю моделі GE/McKinsey, що дозволить керівникам підприємства обґрунтовано розробити стратегію розвитку системи управління персоналом та її конкурентних переваг, урахувати специфіку функціонування підприємства[6].

Годящев М.О. зазначає, що динамізм і складність зовнішнього середовища підприємства диктують вимоги до формування як загальної керуючої системи на підприємстві, так і системи управління персоналом зокрема[8].

Дикань В.В., Гладух М.В. проаналізували досвід кадрової політики провідних іноземних та українських компаній та визначили, що зарубіжні компанії роботу з персоналом будують на чіткій системі роз'яснення співробітникам бізнес стратегій компанії стосовно розвитку компетентності[12].

Касич А.О., Бурба О.А. прийшли до висновку, що система кадрового менеджменту українських підприємств потребує більш ефективних методів роботи з персоналом і застосування досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду[13].

Отже, широке коло науковців досліджують, вивчають досвід стратегії управління персоналом розвинених країн, провідних компаній, зазначають особливості її реалізації, пропонують шляхи вирішення певних недоліків, однак залишається нездовільним стан стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах, про що свідчать невисокі показники конкурентоспроможності, тому постає питання пошуку напрямів підвищення ефективності стратегії управління персоналом, які б дозволили покращити конкурентні позиції.

Постановка завдання. Метою статті є визначення заходів підвищення ефективності стратегіч-

ного управління персоналом вітчизняних підприємств для покращення конкурентних позицій, з урахуванням зарубіжного досвіду та сучасного стану стратегії управління персоналом.

Основні результати дослідження. Стратегічне управління є комплексною категорією, формування якої обумовлене зовнішнім середовищем підприємства і здійснюється за певними закономірностями системоутворюючих елементів управління, це безперервний процес розвитку підприємства, пов'язаного з постановкою цілей і задач, що базується на людському капіталі та необхідності врахування зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг.

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, який забезпечує конкурентоспроможність організації.

Сучасні концепції систем управління персоналом ґрунтуються, як на наукових підходах менеджменту, так і на теоріях психології і комунікативної взаємодії. Для реалізації стратегії розвитку персоналу виключно важливу роль має характер налаштованості персоналу – його прагнення або до стабілізації, або до радикальних змін; готовність до ризиків; урахування минулого досвіду та орієнтація на творче освоєння майбутнього. Тому при реалізації управлінських нововведень, особливо стратегічного управління персоналом, пов'язаного з переорієнтацією всього мислення з внутрішньовиробничого на зовнішні проблеми підприємства, необхідна велика робота з подолання опору змінам. В зв'язку з цим процес взаємодії людини з організаційним оточенням складний та багатоплановий. Існуючий підхід до роботи з персоналом потребує кардинальних змін. В зарубіжній практиці управління персоналом така необхідність усвідомлена давно. Зарубіжний досвід свідчить, що формування ефективного працюючого колективу, визначається філософією підприємства – системою моральних цінностей і правил взаємовідносин між адміністрацією і співробітниками. На характер поведінки персоналу прямо впливають особливості національного менталітету, традиції, історичні відмінності розвитку економіки і рівень корпоративної культури населення різних країн світу. Характерна риса проявляється в тому, що управління персоналом є особливою професією або мистецтвом, якому навчають в багатьох навчальних закладах і процес навчання ніколи не закінчується[5].

Формування стратегії розвитку персоналом передбачає: набір персоналу, відбір, визначення системи нарахування заробітної плати і надання пільг (мотивація трудової діяльності), навчання, перенавчання, оцінка діяльності, профорієнтація і соціальна адаптація, формування кадрового резерву, управління кар'єрою працівників.

В основі американського підходу до формування системи управління персоналом є принцип

індивідуалізму. Американські корпорації при підборі кадрів надають перевагу яскравим, харизматичним особистостям, здатним креативно, оригінально і творчо підходити до рішення завдань і генерування ідей, які будуть приносити необхідні позитивні результати. Для якісного виконання завдань до обов'язків менеджерів з управління персоналом включають організацію, координацію і контроль роботи персоналу. Управління персоналом на підприємствах і в корпораціях включає наступні взаємопов'язані напрями діяльності: набір персоналу, підбір претендентів на відповідні посади, встановлення розміру заробітної плати, профорієнтація і соціально адаптація, навчання, кар'єрне переміщення, оцінка роботи керівників і спеціалістів, тощо. Більшість корпорацій намагаються знайти персонал з особливим складом розуму, здатних самостійно приймати важливі управлінські рішення, реалізовувати новаторські ідеї, які будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності. В США дієві системи стимулювання праці, які спрямовані на оцінку особистих заслуг керівників та спеціалістів. Основними методами мотивації виступає матеріальне заохочення працівників. Як правило, вони реалізуються у виплаті основної заробітної плати, преміюванні та встановлення надбавок.

Ілон Маск, видатний інженер, інноватор, засновник і керівник компаній SpaceX, Tesla Motors, SolarCity, зазвичай, відбирає персонал, якому не потрібні додаткові стимули, однак в його системі управління персоналом є багато заохочень, які впливають позитивно: безкоштовні вечері, кава, масаж на робочому місці та щомісячні невеликі свята. Tesla відрізняється від інших комерційних підприємств тим, що це досі стартап. Ілон Маск здійснює великий мотивуючий вплив на персонал, часто буває на підприємствах, навіть може стати біля конвеєра і працювати разом з робітником. Він постійно намагається спростити комунікації, при цьому вважає, що робітники краще працюють, якщо мають усвідомлення свого місця в організації. Ілон Маск створив довірчу атмосферу в команді, що позитивно впливає на здійснення проектів, при цьому він звик ризикувати, однак розрізняє ризиковане рішення від рішення з прорахованим ризиком. Він стверджує, що якщо персоналу вказати правильний шлях, то з мотивацією проблем не буде[1,17].

Одним з головних факторів стратегії управління персоналом в корпорації Boeing є: зарплата – справедлива винагорода, яка відповідає цінності організації і ефективності роботи співробітника; преміювання – винагорода для стимулювання ефективності і заохочення за видатні результати; соціальний пакет – охорона здоров'я, відпустка, що оплачується; добробут співробітника – підтримка фінансового та емоційного стану. Для успіху компанії лідери беруть на себе відповідальність, а співробітники навчаються у них долати труднощі. Центр розвитку лідерства Boeing зміцнює цінності і культуру, надає можливість керівникам навчатися, існує понад 300 навчальних програм, в яких беруть участь понад 7000 працівників щорічно [14]. Голова Ради директорів Джим Макнірні стверджує,

що успішні організації відзначають важливу роль лідерства і формують стійкий лідерський потенціал. Отже, до сучасних методів управління в компанії Boeing належать: управління модернізацією, управління інноваціями, управління персоналом – лідерство, цінності[14].

General Electric є символом ефективної стратегії управління персоналом, головною цінністю є принципова порядність, крім цього від лідерів в компанії очікують: прагнення до майстерності; відкритість до будь яких ідей; створення конкурентної переваги, завдяки постійного підвищення якості, зменшення витрат; створення реалістичного бачення і доведення його до членів команди; ставлення амбітних завдань; ставлення до змін як до можливостей, а не загроз; глобальне мислення, що дозволяє створювати міжнародні команди. GE оцінює співробітників за результатами роботи і потенціалом розвитку, класифікує їх за категоріями: кращі (20%, найбільш ефективних, з найбільшим потенціалом); цінні (70% з хорошими результатами роботи і середнім потенціалом); найменш ефективні (10% з низькими результатами і потенціалом). Перша група – потенційні лідери, друга – фундамент GE, третя – кандидати на звільнення, слабкий ланцюг компанії. Інформація про результати і кар'єрні можливості є відкритою і доступною для кожного співробітника.

Навчання в GE – це постійний процес, який починається з адаптації нових співробітників, їх ознайомлення з цінностями, структурою і системою компанії і триває протягом всього часу роботи, навіть при досягненні посади директора. Орієнтація на клієнта передбачає навчання всіх співробітників компанії комерційним навичкам: в сфері продажу, маркетингу, вміння роботи з клієнтами є необхідним навіть для співробітників, які не спілкуються з ними прямо.

Важливим елементом стратегії розвитку персоналу GE є ротация. Оскільки GE диверсифікована компанія, здатність до роботи в різних ситуаціях, умовах і культурах має високу оцінку.

Наставництво для в GE – це необхідність. У багатьох співробітників може бути декілька наставників, що впливають на кар'єрне зростання і особистий розвиток.

Основним елементом системи мотивації, що дозволяє утримувати і стимулювати співробітників, є практично безмежні можливості для особистого і професійного розвитку[18].

Основа японського менеджменту – це управління трудовими ресурсами. В Японії вважають людей головним багатством, тому ключовим аспектом японського менеджменту є управління персоналом. Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійної ротации персоналу, створення умов для ефективної колективної праці.

В Toyota будь який менеджер — це вчитель. Виховання неабияких співробітників в Toyota – за-

вдання першорядної важливості, тому лідери впевнені, що єдиним джерелом конкурентної переваги компанії є виховання талановитих виконавців. На Toyota вважають, що міцний фундамент компанії залежить від персоналу, який здатний та хоче навчатися. Для Toyota найважливішими довгостроковими інвестиціями є вкладення в персонал, про це свідчить прагнення забезпечити довічний найм співробітників компанії. Основа команди – це добре навчені співробітники. Один з принципів роботи Toyota – бути компанією, що навчається за рахунок самоаналізу і безперервного удосконалення. Це також походить від японського менталітету та східних бойових мистецтв, що вимагають безперервного удосконалення протягом всього життя. В стратегії Toyota навчання персоналу розглядають як ключ до успіху на довгострокову перспективу[10].

Не зменшується увага до проблем удосконалення стратегії управління персоналу в Німеччині, інших країнах з розвинутою ринковою економікою. Одна з відомих автомобільних корпорацій BMW Group («Баварські моторні заводи»), що виробляє легкові, спортивні автомобілі, автомобілі підвищеної прохідності, мотоцикли, велосипеди, двигуни, має філософію, яка визначається формулою: ефективність персоналу – найважливіша складова корпоративного успіху, згідно з якою в BMW створено максимально можливі умови для підвищення ефективності роботи співробітників: система контролю здоров'я, гнучкий графік роботи, ергономічно зручні робочі місця, пенсійне забезпечення. Стратегія управління персоналом - це розроблені керівництвом напрями дій, для досягнення довгострокових цілей, створення високопрофесійного колективу, що враховує стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості. Наявність в організації стратегії управління персоналом означає: залучення та розвиток працівників відповідно до бізнес - стратегії. В результаті реалізації стратегії управління персоналом BMW було виявлено і підтверджено 16 домінуючих цінностей і їх змін, які працівники назвали ключовими: прагнення до справедливості, до володіння власністю, самостійність та індивідуальність, самореалізація, прагнення до соціальних контактів, інформованість і комунікації, участь в прийнятті управлінських рішень та ін.

Наступним етапом формування стратегії є розробка шкал цінностей, які ранжуються за позиціями: традиційні (Т); нові (N); фактичні, характерні для ситуації на BMW(I); сучасні, існуючі в нинішній стратегічній позиції (SI); очікувані в майбутньому, тобто майбутня стратегічна позиція в сфері персоналу (S2). Наприклад, ціннісна категорія «результат і винагорода» в різниці між тими, що традиційно склалися, і новими цінностями демонструє помітне зниження їх у суспільному середовищі. Запланований на даний момент рівень і фактичні дані показують, що цим цінностям на BMW буде приділятися більша увага в майбутньому[4,7].

Оскільки економіка Китаю є другою в світі за номінальним ВВП, першою за ВВП за паритетом

купівельної спроможності (ПКС), а девіз go-west поступово замінюється девізом go-east, важливо вивчати досвід формування стратегії управління персоналом в корпораціях Китаю.

Дійсно, цей рух із заходу на схід йде поступово. Якщо компанії приймають рішення розвиватися глобально, вони хочуть, щоб їхні співробітники починали думати і діяти на новому рівні. Глобальна експансія потребує глобальної мобілізації персоналу.

Китайська компанія, яка будувала свої глобальні амбіції як нову концепцію формування стратегії персоналу - це Huawei. В цій компанії працює більш 180000 працівників в світі, вона обслуговує більш ніж 3 мільярдів клієнтів (крім ринку США). Huawei визнана компанією, метою якої є створення цілісної робочої культури, де зустрічаються схід і захід, де персонал вважається найбільшим надбанням. Компанія орієнтована на досягнення максимально високого рівня якості, оскільки її стандарти є глобальними. До прикладу, компанія готує своїх працівників для роботи за кордоном, при цьому використовує високі світові стандарти, такі як безпека, здоров'я, мова, закони і правила, місцеві звичаї і етикет і в подальшому підтримує їх.

Засновник компанії Рен Женфей нагадує своїм співробітникам, що Huawei існує на зовнішньому ринку і тому має доводити свою відповідність. Huawei вважає своєю метою обслуговувати клієнтів, поєднувати людей завдяки спілкуванню. Оскільки ідея про об'єднання людей через спілкування охоплює весь світ, Huawei вважає свою місію глобальною. Глобальне лідерство передбачає дві характеристики: рішучість і наполегливість. Вважають, що співробітники Huawei мають бути солдатами, які при реалізації глобальної стратегії отримують військовий досвід. В Huawei існує впевненість, що керівники глобальних команд повинні знати і розуміти як культурні відмінності можуть впливати на роботу команди, щоб ефективно обслуговувати клієнтів з різними культурними особливостями. Глобальне лідерство – це симбіоз індивідуального і колективного мислення. Колективізм має урахувати індивідуалізм, оскільки кожна людина відрізняється і думає по-своєму, однак індивідуалізм має служити колективним інтересам команди. Китайська мрія не фокусується на індивідуальних амбіціях і цілях, вона пов'язана з колективними зусиллями і досягненнями, почуттям гордості за народ Китаю[16].

Сингапур демонструє безпрецедентне економічне зростання, ВВП на душу населення (за рівнем ПКС) – 100345 дол.США у 2018 році. Своїми успіхами в економіці і державному управлінні Сингапур зобов'язаний саме ефективній стратегії управління персоналом. Лідери країни керувалися стратегічними потребами держави, їм було необхідно ефективно використати чи не єдиний ресурс – людей.

В основі стратегії управління персоналом, уряд Сингапуру керується принципами: усвідомлення стратегічної важливості і ключової ролі тала-

нтів і лідерства для держави; меритократії – системи набору і просування персоналу на базі їх професійних і ділових якостей; фундаментальна вимога до лідерів – чесність та ширість.

В основі системи відбору кандидатів на роботу в держсекторі є модель компетенцій HAIR (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality). В концепції HAIR викладено як має мислити і діяти державний службовець: бути здатним дивитися на процеси, що відбуваються, з висоти пташиного польоту, однак, при необхідності, фокусуватися на деталях; глибоко і раціонально аналізувати ситуацію; інтегрувати бачення, креативність і конкретні дії.

Для удосконалення механізму оцінки та просування службовими сходами впроваджена система оцінки потенціалу (PAS – Potential Appraisal System), яка складається з двох частин: оцінка результатів діяльності, оцінка потенціалу. В залежності від рівня позиції можуть оцінюватися додаткові критерії: прихильність до роботи; відкритість, чесність, участь в розвитку колег; командна робота. Кожний член команди оцінює потенціал співробітника незалежно від інших. Регулярна оцінка потенціалу сприяє поновленню кадрового складу.

З 1995 року введено систематичне навчання. Кожний співробітник може витратити до 100 годин на навчання (курси, семінари), що складає 5% робочого часу.

Важливість управління персоналом підприємства або корпорації безумовна. Правильне управління персоналом – це можливість підприємство вийти на новий конкурентний рівень, зайняти одне з провідних місць на ринку, адже саме персонал є важливою складовою успіху підприємства[18].

Наставництво є обов'язковим елементом розвитку державних службовців, існують курси, що навчають менеджерів управлінській ролі ментора. Необхідно пам'ятати, що засновник незалежного Сингапуру Лі Куан Ю своєю останньою позицією мав посаду міністра-ментора, що підкреслює значення, яке лідери країни приділяють передачі знань і досвіду від покоління до покоління.

Для аналізу стратегії управління персоналом у 2019 році нами було проведено репрезентативне опитування робітників, спеціалістів і керівників двох підприємств м.Кропивницького: завод-фірма "Ось", ВФ "Астра".

Більшість українських підприємств знаходяться у скрутному економічному становищі, не є винятком і підприємства, які досліджувалися. При оцінці стану та динаміки розвитку підприємств більшість опитаних фахівців вважали, що їхнє підприємство має фінансові труднощі і вимагає від керівництва мобілізації всіх ресурсів на вихід із кризи, формування і реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємством та персоналом.

Опитування показало, що в стратегії управління персоналом існує велика кількість невирішених гострих проблем. Сьогодні необхідно усвідомити, що від забезпечення, розробки та виконання заходів щодо підвищення професійної компетентності (навчання, підвищення кваліфікації персо-

налу, тощо) залежить ефективність діяльності підприємства та, врешті - решт, власний добробут працівників, тому переважна кількість респондентів – 36,8% зазначають цей напрямок роботи як першочерговий. Більше третини (33,8%) респондентів відзначили недосконалість матеріального і морального стимулювання, яке проявляється у низькій оплаті праці, недостатньому зв'язку між заробітною платою, моральним заохоченням і трудовим внеском. Про необізнаність персоналу, щодо сутності стратегії управління персоналом зазначили 15,3% опитаних. Думки однакової кількості респондентів – 11,8%, дозволяють зробити висновок, що наступними за важливістю проблемами в стратегії управління персоналом є: відсутність кадрового резерву і недосконалість системи підбору і найму персоналу; недосконалість чітко визначених критеріїв при відборі персоналу та наявність гострого дефіциту кваліфікованого персоналу. Про відсутність певних вимог до керівників, претендентів на керівні посади, невизначеність компетенцій зазначили 8,8% респондентів. Незадовільним стан взаємовідносин між керівниками і працівниками та недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінки, суб'єктивна атестація) вважають 7,4% опитаних. Також зазначено про наявність таких проблем: відсутність заходів щодо зменшення плинності (звільнення) персоналу; недостатня увага до молодих спеціалістів з боку керівництва; суб'єктивний підхід до кар'єрного зростання.

Таким чином, проведене опитування свідчить про високу актуальність проблем стратегії управління персоналом, дає змогу більш чітко визначити напрямки та пріоритетні заходи щодо підвищення її ефективності.

Висновки та перспективи подальших досліджень

З урахуванням сучасних підходів до стратегічного управління персоналом у світовому бізнесі актуальність реформування системи управління персоналом більш ніж очевидна. Система стратегічного управління персоналом українських підприємств потребує покращення методів роботи з персоналом і застосування досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду. Стратегія управління персоналом вимагає кардинальних змін у баченні ролі персоналу, в розвитку сучасного підприємства. Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність змін.

При формуванні стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах необхідно урахувати сучасні тенденції країн з розвинутою економікою, особливості політичної та економічної ситуації власної країни та впровадити наступні заходи:

- забезпечення відповідності стратегії управління персоналу бізнес - стратегії підприємства;
- впровадження принципів меритократії – системи найму, відбору і просування персоналу на основі професійних і ділових якостей;
- розвиток високоєфективних прозорих і зрозумілих, співробітникам, систем, які включають

чітко структуровані процеси навчання, наставництва, ротатції; створення кадрового резерву;

- створення довірчої атмосфери в команді;
- підтримка фінансового та емоційного стану через створення ефективної мотиваційної системи;
- створення ефективних систем оцінки співробітників за результатами роботи і потенціалом розвитку і розробка шкал цінностей;
- усвідомлення стратегічної важливості і ключової ролі талантів;
- впровадження високих світових стандартів: безпека, здоров'я, мова, закони і правила, місцеві звичаї і етикет.

Реалізація необхідних стратегічних змін на різних рівнях управління, в тому числі на рівні окремого підприємства, залежить від стратегії управління персоналом. Важливою конкурентною перевагою, для будь якого підприємства, є персонал. Впровадження зазначених заходів сприятиме залученню кращих претендентів, підвищенню ефективності стратегічного управління персоналом та призведуть до покращення конкурентних позицій.

Список літератури

1. Абрамова Е. Как Илон Маск, состояние которого в апреле 2017 года составило 14,3 млрд. дол. достиг такого успеха? И почему, по слухам, он не верит в слово «бизнес»?/Е.Абрамова. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1985988-10-printsipov-uspeha-ilona-mask>
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко.- М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
4. Баніт О. Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW GROUP) / О.Баніт: Електронне наукове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Педагогіка». Випуск 2(3). 2017 – с.13-19.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. Белорусский Дом печати. М.: Современная школа, 2018.-448с.
6. Білоус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу / Т.В. Білоус // Маркетинг і менеджмент інновацій. №1, 2018, 184-195.
7. «BMW Group» Офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.bmw-group.com/>.
8. Годящев М.О. Управление персоналом предприятия как фактор повышения його ділової активності / М.О. Годящев // Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI №3, 2017 – 74 - 79.
9. Guest, D.E. Human resource management: its implications for industrial relations / D.E.Guest // Journal of Management Studies.- 1989.- Vol.14.

10. Девид Майер, Джеффри Лайкер . Чему можно научиться у Toyota по части развития талантов? Глава «Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota» Издательство: "Альпина Паблишер"/ Майер Девид, Лайкер Джеффри — 2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm205.html>
11. Дэн Кеннеди. Жесткий менеджмент: заставьте людей работать на результат / Кеннеди Дэн. - Издательство Альпина Паблишер. - 2017 - 288с.
12. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запорука ефективної економічної безпеки підприємства/ В.В. Дикань, М.В. Гладух // Соціальна економіка, випуск 54(2) 2017 – 88-92.
13. Касич А.О, Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства /А.О. Касич, О.А. Бурба // Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство, випуск 16, частина 1-2017 – 130 – 134
14. Кравченко С. Президент, Boeing-Россия/СНГ 16 июля 2015 г. Эффективное управление модернизацией и инновациями (кейс Boeing) / С.Кравченко. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.ps-rsatom.ru/files/Final_Kravchenko.pdf
15. Опыт Huawei: как китайские компании становятся глобальными корпорациями. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://financial-accounting.ru/financial-news/2018/huawei-global-experience>
16. Про управління персоналом. Harvard Business Review. 10 найкращих статей. Видавництво: "КМ-Букс", 2018. 256 с.
17. SpaceX.Офіційний сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.spacex.com/mars>
18. Управление талантами. Опыт бизнеса и государства. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.wardhowell.com/upload/iblock/2fc/2fc49acef1318163ca48f2baef5ccaa2.pdf>
19. Fombrun C.J. Strategic Human Management / C.J. Fombrun, N.M.Tichy, M.A.Devanna.- New York Wiley&Sons Ltd, 1984.
20. 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.

УЛУЧШЕНИЕ ЖИЛИЩНЫХ УСЛОВИЙ СЕЛЬСКИХ ЖИТЕЛЕЙ ПЕРМСКОГО КРАЯ

Старкова О.Я.

Пермский государственный аграрно-технологический университет им. Д.Н. Прянишникова, доцент

IMPROVEMENT OF HOUSING CONDITIONS OF RURAL RESIDENTS OF PERM KRAI

Starkova O.

Perm state agrarian and technological University. D. N. Pryanishnikova, associate Professor

Аннотация

В работе определено значение жилищных условий для улучшения качества жизни сельских жителей. Уточнено понятие жилого фонда. Проведено сопоставление качества жилищных условий городских и сельских жителей разных регионов. Сделан вывод о низком уровне благоустройства сельского жилого фонда в Пермском крае. Проведен анализ структуры жилья по форме собственности. Названы меры по улучшению положения с благоустройством жилищ сельских жителей.

Abstract

The paper defines the importance of housing conditions for improving the quality of life of rural residents. The concept of housing stock is clarified. A comparison of the quality of housing conditions of urban and rural residents of different regions. The conclusion is made about the low level of improvement of rural housing stock in the Perm region. The analysis of the structure of housing by form of ownership. Named measures to improve the situation with the improvement of housing of rural residents.

Ключевые слова: жилой фонд, благоустройство, государственное жилье, муниципальное жилье, субсидии.

Keywords: housing stock, improvement, public housing, municipal housing, subsidies.

Введение. Развитие сельскохозяйственного производства в Российской Федерации осуществляется в соответствии Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья, и продовольствия на 2013 -2020 годы. Увеличение объема производства требует не только совершенствования техники и технологий, внедрение новшеств, повышения производительности труда, но и улучшения условий жизни сельских жителей, по-

этому одной из задач программы является повышение качества жизни сельского населения. Проблему развития сельских территорий решает Федеральная целевая программа « Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы», нацеленная, в том числе, на удовлетворение потребностей сельского населения в благоустроенном жилье. Ожидаемым результатом программы является решение жилищной проблемы для 10% семей, проживающих в сельской местности и нуждающихся в улучшении жилищных условий.