

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті визначено основні ознаки стратегічного планування персоналу та його етапи на основі компетентнісного підходу. Також наведено перелік складових елементів стратегічного плану з управління персоналом, показано взаємозв'язок моделі компетенцій та основних функцій менеджменту персоналу, розроблено матрицю зміни компетенцій.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** стратегічне планування персоналу, компетентнісний підхід, стратегічний план з управління персоналом.

**АННОТАЦИЯ.** В статье определено основные признаки стратегического планирования персонала и его этапы на основе компетентностного подхода. Также приведен перечень составляющих элементов стратегического плана по управлению персоналом, показано взаимосвязь модели компетенций и основных функций менеджмента персонала, разработано матрицу изменения компетенций.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стратегическое планирование персонала, компетентностный подход, стратегический план по управлению персоналом.

**ANNOTATION.** The key features of HR strategic planning and its main stages on the basis of competence approach are defined in the research. There is also given the list of HR strategic plan components, is shown interrelation between competence model and HR management basic functions, is developed competences changes matrix.

**KEY WORDS:** hr strategic planning, competence approach, hr strategic plan components

**Постановка проблеми.** Одним з ключових компонентів стратегічного управління людським капіталом є стратегічне планування персоналу. Більшість відомих компаній використовували цей інструмент для досягнення успіху. Хоча в Україні і досі, як свідчать дані досліджень, лише 25 % компаній взагалі можна віднести до таких, що впровадили у практику стратегічне планування в цілому [1].

Причому, якщо раніше керівництво в першу чергу звертало увагу на кваліфікацію працівника, як здатність ефективно виконувати функціональні обов'язки, то сьогодні в провідних компаніях орієнтуються на компетенції найбільш успішних і ефективних працівників, та намагаються розвивати їх у решти персоналу.

На сьогодні в теорії та практиці роботи підприємств існує необхідність розглянути суть поняття «стратегічне планування персоналу» і визначити його ключові ознаки та етапи на основі компетентнісного підходу.

**Аналіз останніх досліджень.** Засновниками компетентнісного підходу в управлінні персоналом вважають К. Ендрюса, Д. Мак Клеелланда, Л. і С. Спенсерів. Проблемами стратегічного планування персоналу, як одним із напрямків своїх досліджень, займалися такі вчені, як: М. Армстронг, Д. Ульріх, І. К. Макарова та ін. Відомими дослідниками в області стратегічного планування організації є: Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікланд, М. Мескон, А. Длігач, З.Є. Шершньова, В. І. Щелкунов та ін.

**Мета дослідження.** Метою статті є визначення основних ознак стратегічного планування персоналу, ролі моделі компетенцій в управлінні персоналом та обґрунтування його етапів на основі компетентнісного підходу.

**Виклад результатів дослідження.** На наш погляд, модель компетенцій працівника на сьогодні може стати основою всієї системи управління персоналом підприємства (рис. 1). Така модель об'єднує основні функції по роботі з персоналом: пошук і підбір, оцінка і атестація, навчання і розвиток, мотивація, вивільнення і безпека, створення організаційної культури.

Так, проведення пошуку і підбору персоналу згідно компетентнісного підходу передбачає створення профілю посади. Таким чином, проводячи оцінку претендента, керівник враховує перш за все демонстрацію ним очікуваної поведінки згідно такого профілю.

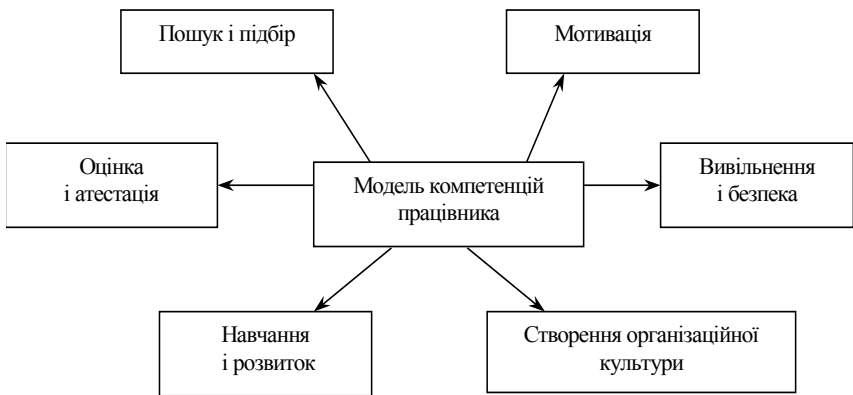


Рис. 1. Зв'язок моделі компетенцій спеціалістів та основних функцій менеджменту персоналу

Загалом же, компетенція працівника продовжує його компетентність, бо реалізує навички, знання та досвід цього спеціаліста через поведінку, особисті мотиви, риси характеру і здатності у вирішенні задач, які приводять до досягнення високих результатів діяльності [7]. До переліку універсальних компетенцій, які сприяють успіху в будь-якій діяльності відносять: лідерство, планування і організація, ініціативність, націленість на результат, системність мислення, відповідальність, стійкість до стресу, вміння працювати в команді.

Стратегічне планування персоналу на основі компетентнісного підходу має враховувати прогнозовані вимоги до компетентності працівників, а також проводити обов'язковий аналіз відповідності між пропозицією компетенцій з боку персоналу і необхідним попитом на них з боку підприємства, оскільки на ефективність роботи підприємства одноковою мірою впливають як недолік компетенцій, так і їх надлишок.

На основі матричного підходу до визначення ролі окремих осіб щодо стратегічного організаційного розвитку, запропонованого Е. Ф. Х'юзом [9], було розроблено матрицю зміни компетенцій працівника (рис. 2). Вона допоможе дослідити зацікавленість працівника у розвитку власних компетенцій. Для самого підприємства це є дуже важливим при аналізі пропозиції компетенцій з боку персоналу.

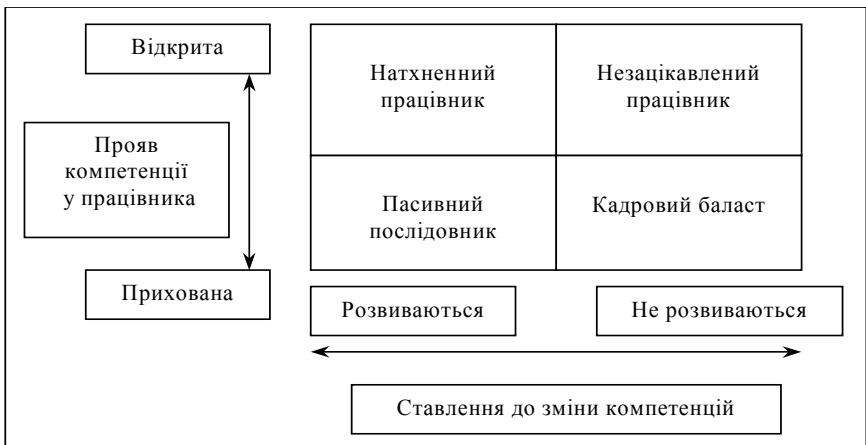


Рис. 2. Матриця зміни компетенцій працівника

Для того, аби визначити етапи стратегічного планування персоналу на основі компетентнісного підходу, потрібно спочатку звер-

нутися до суті поняття «стратегічне планування» та на його основі дати визначення поняттю «стратегічне планування персоналу».

З. Є. Шершньова під стратегічним плануванням розуміє «систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегії, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм» [6].

У свою чергу, М. Мескон визначає стратегічне планування як набір дій і рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [3].

Зазначимо, що визначення стратегічного планування М. Мескона є більш загальним, порівняно з визначенням З. Є. Шершньової, оскільки вона уточнює, що розробка стратегії має бути представлена в документах різного типу. Крім того, М. Мескон наголошує на рішеннях і діях керівництва, а не на зусиллях всієї організації, як пише З. Є. Шершньова.

Досить цікавим є сучасне визначення стратегічного планування, яке дав А. Длигач. Зокрема, він пише [1], що «стратегічне планування — це особливий підхід до управління бізнесом, який забезпечує більшу чіткість у виборі напрямку розвитку, структурує дії, консолідує ресурси, дозволяє управляти ризиками і переходити від положення «жертва» до положення «творець ринку» незалежно від масштабів ведення бізнесу. Дійсно, в процесі стратегічного планування проявляються всі зазначені дослідником елементи. На нашу думку, в сучасних нестабільних економічних умовах дуже важливим є те, що стратегічне планування дозволяє управляти ризиками.

Однак, всі наведені нами визначення стосуються стратегічного планування підприємством. Для того, щоб дати визначення стратегічному плануванню персоналом, потрібно скористатись методом аналогій.

Вважаємо, що під стратегічним плануванням персоналу слід розуміти систему взаємопов'язаних, спрямованих на реалізацію стратегії управління персоналом підприємства довгострокових і середньострокових планових завдань, які визначають порядок, терміни і послідовність здійснення програм з управління персоналом або окремих заходів.

При цьому, варто виділити кілька підходів до стратегічного планування персоналу, які є типовими для України:

1. Класичний підхід, коли стратегічне планування персоналу лежить в основі стратегічного управління людським капіталом підприємства.

2. «Розумний керівник», коли головним стратегом, у тому числі і в управлінні персоналом, є вищий керівник підприємства.

3. Компромісна стратегія, коли стратегічне планування персоналу формується як компроміс інтересів різних впливових груп на підприємстві.

4. Емпіричний підхід, коли підприємства роблять лише короточасні дії в області управління персоналом.

5. Пристосування, коли підприємства пристосовуються до змін зовнішнього середовища, які в свою чергу впливають на управління персоналом.

На основі ключових ознак стратегічного планування підприємств, розроблених В. Щелкуновим [8, с. 177], пропонуємо наступні ознаки стратегічного планування персоналу підприємства: спрямованість на довготермінове управління персоналом; пошук нових можливостей для розвитку людського потенціалу; гармонію цілей, можливостей підприємства з управління персоналом і шансів на ринку праці, при цьому виділяючи такі його особливості: сфера планування — глобальна, охоплює всі сторони управління персоналом; горизонт планування, як правило, довгостроковий; проблеми — комплексні і багатофакторні, погано структуруються і погано формалізуються. Також цей перелік варто доповнити такими ознаками, як каскадування довгострокових цілей у підрозділи та визначення показників, за якими відслідковується досягнення цілей.

Так, наприклад, при формуванні стратегічної карти в компанії «Тойота Центр» («Алмаз Мотор», «Алмаз Систем») командою топ-менеджерів було виділено близько 20 цілей за перспективами [2], в тому числі в області персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

**ФРАГМЕНТ З КАРТИ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ**

Перспективи	Стратегічні цілі
Фінанси	Збільшити прибуток підприємства на $N\%$
Клієнти і маркетинг	Забезпечити задоволеність клієнтів на рівні $N\%$
Бізнес-процеси	Забезпечити продуктивність праці на рівні коефіцієнта $N$
Персонал і системи	Сформувати кадровий резерв на керівні посади

Дана таблиця показує таку особливість, як використання показників роботи персоналу підприємства для формування стратегічних цілей інших напрямків, окрім персоналу. Тут мається на увазі, що для перспективи «Бізнес-процеси» компанія «Гойота Центр» використала продуктивність праці.

Що ж стосується такої ознаки стратегічного планування персоналу, як визначення показників, за якими відслідковується досягнення цілей, то тут можна навести приклад ТОВ «Ексіст Україна». Оскільки бізнес компанії орієнтується на інтенсивне розширення і потребує суттєвого збільшення штату, то були розроблені КРІ для департаменту персоналу, за якими компанія може оцінити, наскільки ефективно працює дана функція [4]:

- кількість закритих вакансій;
- відсоток позицій, заповнених зовнішніми і внутрішніми кандидатами;
- кількість кандидатів, рекомендованих працівниками;
- середній час заповнення вакансії;
- середня вартість заповнення позиції;
- виконання плану з найму (щомісячного, річного);
- відсоток працівників, які пройшли випробувальний термін;
- виконання бюджету з навчання;
- відсоток гарних оцінок тих, кого навчають, за результатами професійного тестування;
- відсоток працівників, які пройшли оцінку з гарними показниками;
- кількість працівників, включених до кадрового резерву;
- відсоток переведень на вищу посаду з кадрового резерву;
- відсоток плинності в рамках компанії;
- відсоток плинності серед працівників, які пропрацювали в компанії рік;
- відсоток плинності в рамках кожного структурного підрозділу;
- індекс задоволеності працівників.

Як бачимо, усі ці показники практично повною мірою відображають основні функції менеджменту персоналу та, на думку авторів, можуть бути застосовані при стратегічному плануванні персоналу на основі компетентнісного підходу.

Стратегічне планування є необхідним елементом ефективної діяльності кожного підприємства. Стратегічний план з управління персоналом включає в себе: пошук і підбір персоналу, навчання та розвиток, оцінка і атестація, мотивація персоналу, вивільнення персоналу, корпоративну культуру, організаційно-штатну

структуру, внутрішні і зовнішні комунікації, механізм підвищення інтелектуального потенціалу, моніторинг стану людського потенціалу, аналіз ринку праці тощо.

Відштовхуючись від моделі етапів стратегічного планування на підприємстві, запропонованої Е. Уткіним [5, с. 20—23], пропонуємо наступний варіант стратегічного планування персоналу підприємства (рис. 3).



Рис. 3. Етапи стратегічного планування персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу

Тобто, після оцінки ситуації з врахуванням вимог до компетентності працівників та наявних у них компетенцій як зовні, так і в самому підприємстві, передбачається визначення головної мети управління персоналом і розроблення кадрової політики підприємства з їх неодмінним узгодженням з головною ціллю підприємства для подальшої розробки стратегії управління персоналом. При цьому розробка стратегії управління персоналом уособлює собою процес конкретизації політики в області управління персоналом, розбивку її на відповідні завдання. На наступному етапі стратегічного планування розробляються довгостроковий та оперативний плани. На кожному етапі реалізації обраної стратегії управління персоналом у план вносяться коригування, які викликані реальним перебігом подій.

Зазначимо, що на етапі визначення задач в області управління персоналом також визначаються і цілі, які далі каскадуються у підрозділи підприємства, а на їх основі у стратегічному довго-

строковому плані визначаються показники, за якими відслідковується досягнення цілей. Такі показники, але більш деталізовані, надалі транслюються і в плани нижчого рівня.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, стратегічне планування персоналу на основі компетентнісного підходу сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління людським капіталом підприємства. Також, важливо підсумувати, що ефективне виконання завдань і обов'язків працівниками пов'язано з наявністю і розвитком у них певних компетенцій. Аналіз компетенцій і створення моделей компетенцій посад сприятимуть як реалізації стратегічних цілей, так і вирішенню тактичних задач, а саме, вдосконаленню стандартів роботи і підвищенню якості надання послуг.

Спеціалісти з персоналу мають слідкувати за балансом попиту і пропозиції компетенцій на підприємстві, та формувати адекватні вимоги до компетентності персоналу. І переважно до їхніх обов'язків відносять такі важливі ознаки стратегічного планування персоналу, як каскадування довгострокових цілей у підрозділи та визначення показників, за якими відслідковується досягнення стратегічних цілей.

Надалі варто продовжити дослідження в напрямку розробки алгоритму побудови моделі компетенцій працівника та розробки кадрової політики, а також стратегій управління персоналом підприємства.

## Література

1. *Длигач А.* Стратегическое планирование: дейстуй от противного [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.prostobiz.ua/biznes/razvitie\\_biznesa/stati/strategicheskoe\\_planirovanie\\_deystvuy\\_ot\\_protivnogo](http://www.prostobiz.ua/biznes/razvitie_biznesa/stati/strategicheskoe_planirovanie_deystvuy_ot_protivnogo)
2. *Колесник А.* Каскадирование целей, или Как транслировать стратегию каждому сотруднику? [Текст] / А. Колесник // Управление персоналом — Украина. — К.: Издательство HRD, 2011. — № 8 (215). — С. 29—32.
3. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. [Текст]. — М.: Дело, 2000. — 704 с.
4. *Найдовская И.* Стратегии бизнеса и HR: цена согласованности [Текст] / Н. Горбенко, А. Новикова, И. Найдовская // Управление персоналом—Украина. — К.: Издательство HRD, 2011. — № 8 (215). — С. 19—21.
5. *Уткин Э. А.* Бизнес-план. Как развернуть собственное дело [Текст] / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: Экмос, 2001. — 175 с.



6. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. [Текст] — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

7. *Шкода Т. Н.* Сутність компетенцій працівника. [Текст] // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць: Вип. 28. — К.: НАУ, 2010. — 247 с. — С. 87—92.

8. *Щелкунов В. И.* Производственный потенциал Украины. Стратегия формирования и использования. [Текст] — К.: КМУГА, 1999. — 248 с.

9. *Huse E. F.* Organization Development and Change. [Text] — St. Paul, 1985.

УДК 332:339.7

*І. О. Комшук,*  
здобувач кафедри міжнародної економіки,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТНК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ПОСИЛЕННЯ РОЛІ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ**

**АНОТАЦІЯ:** У статті висвітлено сучасні тенденції управління транснаціональними корпораціями в умовах глобальної конкуренції, розкрито особливості менеджменту НДДКР-підрозділів ТНК та представлено авторські пропозиції щодо формування умов для співпраці ТНК і держави в Україні.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** транснаціональні корпорації, корпоративний менеджмент, глобальна конкуренція, НДДКР, НДДКР-підрозділи ТНК.

**АННОТАЦИЯ:** В статье высветлены современные тенденции управления транснациональными корпорациями в условиях глобальной конкуренции, раскрыты особенности менеджмента НИОКР-подразделений ТНК и представлены авторские предложения по формированию условий для сотрудничества ТНК и государства в Украине.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** транснациональные корпорации, корпоративный менеджмент, глобальная конкуренция, НИОКР, НИОКР-подразделения ТНК.

**ANNOTATION:** The article highlights modern tendencies of administration of transnational corporations in conditions of the global competition, discloses peculiarities of management of R&D units of TNCs and states the author's propositions of forming of conditions of state and TNCs' cooperation in Ukraine.