

УДК 331.108.26

ТРЕГУЛОВА НАТАЛЬЯ ГЕННАДЬЕВНА

к.э.н., доцент кафедры «Управление и предпринимательство»
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал)
в г. Шахты ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»,
e-mail: ntregulova@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. Цель работы. Целью работы является исследование особенностей формирования стратегии управления персоналом на промышленном предприятии в условиях трансформации национальной экономики. **Метод или методология проведения работы.** В ходе исследования использованы такие общепринятые методы и приемы экономических исследований, как методы системного и сравнительного анализа, экспертные и ретроспективные оценки, систематизация и обобщение, синтез и обобщение. Теоретическую и методологическую базу составляют фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления персоналом предприятия. **Результаты.** Исследованы содержательные аспекты формирования стратегии управления персоналом на промышленном предприятии в условиях изменения конъюнктуры рынка и социально-экономической структуры. Выявлены основные проблемы, с которыми сталкивается система управления персоналом промышленных предприятий в ходе модернизации и трансформации. Рассмотрены проблемы разработки стратегии управления персоналом, методы решения данных проблем, а также выявлены тенденции формирования и развития управленческого персонала отечественных промышленных предприятий. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть применены в качестве концептуальной основы в процессе разработки методических и научно-практических рекомендаций по формированию стратегии управления персоналом промышленного предприятия на основе процессного подхода, направленного на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. **Выводы.** В современных реалиях управление персоналом рассматривается в качестве важнейшего фактора эффективного развития предприятия. В условиях развития отрасли стратегический подход к развитию персонала заключается в наращивании конкурентных преимуществ предприятия путем развития, обучения и профессионального роста работника, вследствие чего у предпринимателей возникает необходимость инвестирования большей части доходов в развитие системы управления персоналом в зависимости от потребности организации и внешнеэкономических условий.

Ключевые слова: управление персоналом, промышленное предприятие, процессный подход, интегративное развитие, «внутрисистемная подготовка кадров», стратегический маркетинг.

TREGULOVA NATALYA GENNADIEVNA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of "Management and Entrepreneurship" of the Institute of the Service Industry and Entrepreneurship (Branch) in the city of Shakhty of FSBEI of HE "Don State Technical University",
e-mail: ntregulova@mail.ru

TYPICAL FEATURES OF THE STRATEGIC ADMINISTRATION OF PERSONNEL AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract. The goal of the study. The goal of the study is researching the typical features of forming a strategy of administration of personnel at an industrial enterprise in the conditions of transformation of the national economy. **The method or methodology of completing the study.** In the process of the study we have used such generally accepted methods and means of economic research like methods of systematic and comparative analysis, expert and retrospective evaluations, systematization and summarization, synthesis and summarization. The theoretical and methodological foundation is made up of major works of domestic and foreign scientists in the area of strategic administration of personnel of an enterprise. **The results.** We have studied the conceptual aspects of forming a strategy of administration of personnel at an industrial enterprise in the conditions of changes of the market environment and the social-economic structure. We have found the main problems that the system of administration of personnel of industrial enterprises faces in the process of modernization and transformation. We have discussed the problems of developing a strategy of personnel administration, methods of solving these problems, and we have also found tendencies of forming and developing administrative personnel of domestic industrial enterprises. **The area of application of the results.** The results of the study completed may be used as a conceptual foundation in the process of development of methodical and scientific-practical recommendations on forming a strategy of administration of personnel of an industrial enterprise based on the process approach directed towards improving the effectiveness of the manufacturing-economic activity of an enterprise. **The conclusions.** In the modern environment the administration of the personnel is discussed as the most important factor of effective development of an enterprise. In the conditions of development of the industry, the strategic approach to the development of personnel is in increasing competitive advantages of an enterprise through the development, training and professional growth of an employee due to which entrepreneurs have a need to invest the majority of their income into the development of a system of personnel administration depending on the need of an organization and foreign economic conditions.

Keywords: personnel administration, an industrial enterprise, a process approach, integrative development, "inter-system personnel training", strategic marketing.

В современных реалиях управление персоналом является важнейшим фактором эффективного управления предприятием. Изменение конъюнктуры рынка и социально-экономической структуры повлекли за собой и изменения в системе управления персоналом, формировании и реализации новой кадровой стратегии промышленного предприятия. Как показывает отечественная практика, в современных условиях российские промышленные предприятия в ходе модернизации сталкиваются с тремя основными проблемами (рис. 1).

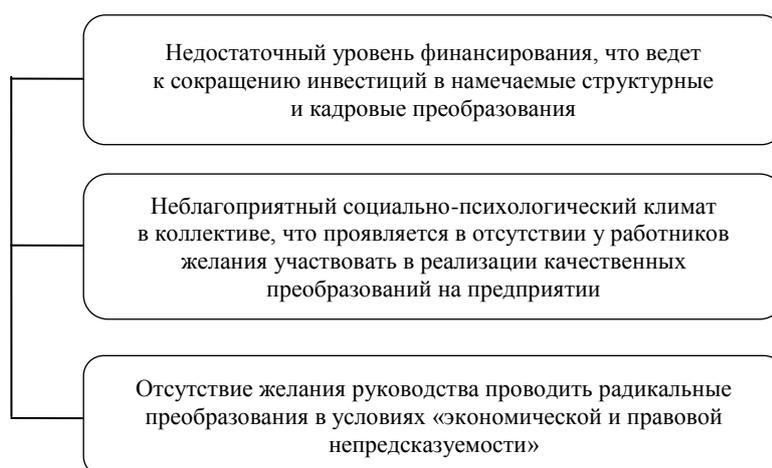


Рис. 1. Основные проблемы российских промышленных предприятий [7].

Как отмечают исследователи, большинство предприятий своей главной проблемой считают низкий уровень финансирования. Данная проблема связана с необходимостью модернизации изношенной технологической базы, которая, как правило, является импортной, что требует

значительных затрат. Но поскольку в современной экономике предприятие не может функционировать без привлечения внешних средств, реальный сектор российской экономики начинает сотрудничать с банками, разрабатывая и реализуя двусторонние проекты [6].

В качестве второго направления деятельности исследователи отмечают поиск и освоение новых ниш на рынке. Так как производственные мощности недогружены, а трудовые ресурсы использованы не в полной мере, основными тенденциями в стратегическом направлении становятся освоение новых рынков, при этом не только соседних, но и более отдаленных российских регионов, и выход на рынки зарубежных стран.

Третьим приоритетным направлением являются задачи, которые направлены на диверсификацию производства или улучшение качества продукции. В условиях конкурентной борьбы стратегический маркетинг является важнейшим и необходимым инструментом, позволяющим изучить новые финансовые рынки, найти новых потребителей, усовершенствовать кадровую политику, улучшить потребительские свойства продукции [13, 12].

Рассматривая ресурсную концепцию стратегического управления, ряд зарубежных авторов уделяет особое внимание человеческому капиталу, рассматривают человеческие ресурсы компании как источник устойчивых конкурентных преимуществ [16, 17, 18, 19].

Стоит отметить, что внедрение технологии стратегического управления является дорогостоящим занятием и требует значительных расходов по формированию стратегического плана, что могут позволить, как правило, крупные компании. Так, например, к настоящему времени такие крупные российские корпорации, как «Газпром», «Лукойл», «Сухой», «Юкос», имеют разработанные концепции стратегического развития своих компаний и активно рекламируют их. Кроме этого, крупные компании имеют возможность лоббировать свои стратегические интересы в различных государственных структурах.

Происходящие преобразования в экономической системе непосредственно затрагивают проблемы управления персоналом хозяйственных субъектов низового звена управления, то есть промышленные предприятия. Еще несколько лет назад, в период бурного развития компаний, мало кто задумывался о технологии управления, так как процесс управления осуществлялся по принципу линейно-функциональной управленческой системы [11, 14]. Однако увеличивающееся число функций, требующих управленческих усилий, с которыми не справлялась линейно-функциональная система управления, вызвало необходимость формирования технологии управления не только финансовыми потоками, но и имеющимися ресурсами, в том числе человеческими.

Переход на постиндустриальную парадигму менеджмента и инновационный путь развития, глобализация производства, рыночные преобразования, приватизация предприятий государственной собственности привели не только к изменению статуса предприятий, но и изменили положение работника на производстве, способствовали возникновению «класса» собственников, наемных работников, менеджеров и прочих специалистов. Резкие изменения, произошедшие в современном производстве, связанные с возрастанием значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом промышленных предприятий в число первоочередных проблем управленческой деятельности [1]. Современные ученые рассматривают человеческий капитал как ключевой фактор инновационного развития, выявляют проблемы, снижающие качество отечественного человеческого капитала [15].

Многоаспектный характер указанной проблемы требует комплексного подхода к ее решению с применением современных теорий стратегического управления, прежде всего ресурсной концепции фирмы, и человеческого капитала [5].

Сущность современной теории стратегического управления персоналом промышленных предприятий заключается в том, что работники рассматриваются в качестве невосполнимого ресурса, эффективное управление которым является фактором повышения конкурентоспособности предприятия. Так, в таких странах, как США, Великобритания, Франция, Канада, человеческий ресурс используется более чем на 80 %, в Испании, Японии, Сингапуре – на 60 %, в то время как в Мексике, Украине, КНР, а также в России этот ресурс используется менее чем на 25 %.

В условиях нестабильного экономического развития во всем мире происходит разрушение старой системы управления персоналом, базирующейся на разделении функций между разными службами, на смену которой приходит система управления, в которой человеческие ресурсы

рассматриваются в качестве главного фактора производительной деятельности, а персонал как один из самых важных инструментов развития предприятия. В современных реалиях стратегический подход к развитию персонала промышленного предприятия заключается в наращивании конкурентных преимуществ предприятия путем развития, обучения и профессионального роста работника. Вследствие этого у предпринимателей возникает необходимость инвестирования большей части доходов в развитие системы управления персоналом в зависимости от потребности организации и внешнеэкономических условий. Тем самым предприниматели инвестируют средства в обучение персонала, повышение квалификации, мотивацию, качественный отбор [2].

По данным исследования [20]: «При наборе персонала предприятия основной группы чаще пользуются внешними каналами, привлекая к поиску кадров рекрутеров и взаимодействуя со специализированными учебными заведениями. Для оценки кандидатов используются такие сложные процедуры, как психологические тесты и полиграф. Стимулами при этом чаще всего служат гарантии медицинского обслуживания и доля в прибыли».

Из множества проблем, с которыми сталкиваются российские предприятия, в качестве одной из центральных является проблема создания эффективной системы управления персоналом и разработка стратегии управления персоналом (табл. 1). Отечественный опыт формирования производственных коллективов в значительной степени опирался на государственную систему подготовки кадров, однако кадровые службы в данных условиях решали достаточно узкий круг вопросов, такие как регистрация заявлений о приеме, оформление на работу, организация и оценка деятельности персонала. Воспитательно-мобилизирующую функцию, связанную с формированием социально-психологического климата, а также мотивации к труду выполняли общественные организации. Однако сформированная «внутрисистемная подготовка кадров», повышение квалификации высших должностных лиц, специалистов через ведомственно-отраслевую систему переподготовки кадров, краткосрочное обучение за границей, которые были ориентированы не на получение практических навыков, а на приобретение теоретических знаний, не приносили ожидаемой отдачи.

Таблица 1

Проблемы разработки стратегии управления персоналом и способы решения

№	Проблемы разработки стратегии управления персоналом	Способы решения проблемы
<i>Проблемы, возникающие под влиянием внешней среды</i>		
1	Многообразие стратегических процессов, уровней и стилей управления при диверсификации производства	Достижение стратегического соответствия между стратегиями управления персоналом отдельных бизнес-единиц диверсификационного холдинга и общей организационной стратегией
2	Недостаток информации о состоянии внешнего рынка труда	Внедрение маркетинга персонала
3	Дефицит на рынке труда отдельных категорий персонала, особенно инженерно-технических специалистов и рабочих высокой квалификации	Выделение финансовых средств для найма, обучения или подготовки необходимого персонала по редким специальностям
4	Устаревание знаний специалистов высокой квалификации в связи с длительным отсутствием работы по специальности	Переподготовка принимаемого персонала в соответствие с потребностями предприятия, создание собственной образовательной базы
5	Профессиональная узкопрофильность молодежи	
<i>Проблемы, возникающие во внутренней среде</i>		
1	Отсутствие подразделений в структуре предприятия, занимающихся вопросами стратегического управления	Переподготовка в ВУЗах и школах менеджмента, обучение и ротация персонала
2	Устаревание знаний административно-управленческого персонала и специалистов высокой квалификации	
3	Недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки персонала	
4	Применение подходов к управлению персоналом, не соответствующих современным технологиям управления	Изучение и применение подходов к управлению персоналом, учитывающих долгосрочный характер его использования и воспроизводства

Однако сегодня в отечественной практике отсутствует опережающая подготовка кадров, нет эффективной системы формирования кадрового резерва взаимосвязи между мотивацией, подготовкой кадров, их продвижением и оплатой труда [4, 8, 10]. Стоит отметить, что целенаправленному формированию системы управления персоналом препятствует высокая степень диверсификации бизнеса и объективного снижения управляемости, а также инертность и скрытый характер сопротивления руководителей низших уровней управления промышленным предприятием и отдельных бизнес-единиц, имеющих ориентацию на производственные процессы. Кроме того, высокий уровень коррупционных отношений, традиционный для промышленной отрасли, обуславливает низкий уровень доверия к индустрии [9]. Однако необходимо осознавать, что в условиях глобализационных процессов и ужесточения конкуренции в отрасли возрастает необходимость целенаправленного управления персоналом, базирующегося на внедрении стандартов корпоративного управления, позволяющих эффективно осуществлять реализацию и контроль корпоративной стратегии на всех уровнях предприятия. Таким образом, конечным результатом станет повышение рыночной капитализации и привлечение инвестиций благодаря реальным преимуществам, базисным источником которых, по мнению западных авторов, являются человеческие ресурсы, то есть будут достигнуты преимущества как для субъектов, так и для объектов хозяйственной деятельности (табл. 2).

Таблица 2

Субъектно-объектные преимущества стратегического управления

<i>Субъект</i>	<i>Преимущества</i>
Собственник организации	Повышение эффективности ведения бизнеса, рост производительности труда, улучшение имиджа организации
Менеджер организации	Оптимизация затрат и минимизация рисков, связанных с персоналом, повышение привлекательности на рынке труда
Сотрудники организации	Благоприятный социально-психологический климат, прозрачная и гибкая система построения отношений в коллективе, наличие системы материального и нематериального вознаграждения, возможность карьерного роста и развития

К особенностям тенденции формирования и развития системы управления персоналом промышленных предприятий необходимо также отнести следующие:

- повышение гибкости системы развития персонала и ориентация на результат [3];
- движение от фрагментарного повышения квалификации к интегративному развитию работника;
- «уход» от индивидуального обучения к «обучающимся организациям»;
- переход на гибкие программы обучения, имеющие ориентацию на решение проблемных аспектов развития персонала.

Таким образом, в современных условиях развития промышленным предприятиям необходимо формирование такой системы стратегического управления, в которой стратегия управления персоналом будет представлять собой процесс разработки стратегии управления персоналом как отдельного бизнес-процесса в соответствии со стратегическими целями организации, в которой будут достигнуты субъектно-объектные преимущества.

Литература

1. Бородин А. И., Белокрылова О. С., Шап Н. Н. Теоретические аспекты управления финансовым потенциалом предприятия // Экономика в промышленности. – 2013. – № 1. – С. 76–83.
2. Бородин А. И., Козугуева М. Н. Сравнительная характеристика современных моделей развития корпораций // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2012. – № 4 (33). – С. 147–152.
3. Гичиев Н. С., Закариева М. Н., Гичиев А. Н. Человеческий капитал как фактор экономического роста: современные теоретические исследования // Человеческий капитал как фактор социально-экономического развития региона: материалы круглого стола. – ИСЭИ ДНЦ РАН, 2015. – С. 101–106.
4. Ефимычев Ю. И., Трофимов О. В. Стратегия развития машиностроительных предприятий в современных экономических условиях. – Н. Новгород: Издательство ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2004.

5. Игнатова Т. В., Васильев П. П. (2013) Повышение значимости теории человеческого капитала для управления модернизацией российской экономики // *Вопросы регулирования экономики (Journal of Economic Regulation)*. – Т. 4. – № 2. – С. 50–55.
6. Интеграция подходов к управлению современной организацией: монография / Ю. В. Вертакова, Е. В. Харченко, С. С. Железняков [и др.] / под ред. Ю. В. Вертаковой. Курск, 2010.
7. Исаев Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект. – М.: Издательство ГУ ВШЭ, 2010. 219 с.
8. Логинов Г. В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании [Текст] / Г.В. Логинов, Е.В. Попов // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2004. – № 2. – С. 3–15.
9. Медведева И. А. Оптимизация региональной системы управления развитием социальной инфраструктуры // СНГ: внутренние и внешние драйверы экономического роста: материалы III ежегодной международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 66–70.
10. Положенцева Ю. С., Вертакова Ю. В. Направления формирования парадигмы устойчивого регионального развития // *Вестник Воронежского государственного технического университета*. – 2008. – Т. 4. – № 1. – С. 12–18.
11. Трегулова Н. Г., Гугуев К. А. Оценка эффективности труда управленческого персонала: многокритериальный метод оценки // *Вопросы экономики и управления*. – 2018. – № 3. – С. 15–18.
12. Трегулова Н. Г., Кабанов И. В. Методологический подход к разработке системы управления ростом производительности труда персонала // *Вопросы экономики и управления*. – 2018. – № 3. – С. 18–21.
13. Трегулова Н. Г. Оценка склонности к профессиональной деятельности // *Научное обозрение*. – 2010. – № 1. – С. 75–79.
14. Трегулова Н. Г. Показатели эффективности как инструмент достижения целей предприятия // *Международный научно-исследовательский журнал*. – 2017. – № 3 (57). – Ч. 2. – С. 106–110.
15. Формирование отечественного человеческого капитала в условиях перехода к инновационной экономике: монография / Е. З. Карпенко. – Москва: Русайнс, 2015. – 173 с.
16. Barney J. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage* // *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
17. Grant R. (2002) *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Malden, MA: Blackwell Business.
18. Prahalad C. K., Hamel G. (1994) *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?* // *Strategic Management Journal*. Vol. 15 (summer special issue). P. 5–16.
19. Wernerfelt B. (1984) *A resource-based view of the firm* // *Strategic Management Journal*. Vol. 5. No. 2. P. 171–180.
20. Zavyalova E., Kucherov D., Tsybova V. (2017) *Human Resource Management at Russian Companies – Leaders of the Global Economy. Foresight and STI Governance*. Vol. 11. No 4. P. 52–61. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.4.52.61

References:

1. Borodin A. I., Belokrylova O. S., Shash N. N. *Theoretical aspects of management of financial potential of the enterprise* // *Economics in industry*. 2013. No. 1. P. 76–83.
2. Borodin A. I., Kochugueva M. N. *Comparative characteristics of modern models of corporate development // Caspian region: politics, economy, culture*. 2012. No. 4 (33). P. 147–152.
3. Gochiev N. S., Zacharieva M. N., Gochiev A. N. *Human capital as a factor of economic growth : contemporary theoretical research of Human capital as a factor of socio – economic development of the region : materials of the round table*. ISEI, DAGESTAN SCIENTIFIC CENTER, RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES, 2015. P. 101–106
4. Efimychev Yu. I., Trofimov O. V. *The development Strategy of machine-building enterprises in modern economic conditions*. N. Novgorod: Publishing house NNGU im. N.And. Lobachevsky, 2004.
5. Ignatova T. V., Vasilyev P. P. (2013) *Increasing the importance of the theory of human capital for the management of modernization of the Russian economy* // *Issues of economic regulation (Journal of Economic Regulation)*. Vol. 4. No. 2. P. 50–55.
6. *Integration of approaches to managing the modern organization: monograph* / Y. V. Vertakova, E. V. Kharchenko, I. I. Fedik, S. S. [and others] / ed. by Yu. V. Vertakova. Kursk, 2010.
7. Isaev D. V. *Corporate governance and strategic management: information aspect*. M.: Publishing house su-HSE, 2010. 219 p.
8. Loginov G. V. *Matrix methods of strategic planning of the company's activity* / G. V. Loginov, E. V. Popov // *Marketing in Russia and abroad*. 2004. No. 2. P. 3–15.
9. Medvedeva I. A. *Optimization of the regional system of social infrastructure development management // CIS: internal and external drivers of economic growth: proceedings of the III annual international scientific-practical conference*. 2016. P. 66–70.
10. Polozhentseva Y. S., Vertakova Y. V. *Directions of formation of the paradigm of sustainable regional development* // *Vestnik of Voronezh state technical University*. 2008. Vol. 4. No. 1. P.12–18.
11. Tregulova N. G., Guguev K. A. *Evaluation of effectiveness of labor management personnel: multi-criteria evaluation method* // *Questions of economy and management*. 2018. No. 3. P. 15–18.
12. Tregulova N. G., Kabanov I. V. *Methodological approach to the development of a control system by labor productivity growth of personnel* *Economics and management*. 2018. No. 3. P. 18–21.
13. Tregulova N. G. *Assessment of propensity to professional activity* // *scientific review*. 2010. No. 1. P. 75–79.
14. Tregulova N. G. *Performance indicators as a tool to achieve the goals of the enterprise* // *International*

- research journal. 2017. No. 3 (57). Part 2. P. 106–110.*
15. *Formation of domestic human capital in the transition to an innovative economy: monograph / E. Z. Karpenko. Moscow : Rusyns, 2015. 173 p.*
16. Barney J. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.*
17. Grant R. (2002) *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications. Malden, MA: Blackwell Business.*
18. Prahalad C. K., Hamel G. (1994) *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? // Strategic Management Journal. Vol. 15 (summer special issue). P. 5–16.*
19. Wernerfelt B. (1984) *A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal. Vol. 5. No. 2. P. 171–180.*
20. Zavyalova E., Kucherov D., Tsybova V. (2017) *Human Resource Management at Russian Companies – Leaders of the Global Economy. Foresight and STI Governance. Vol. 11. No. 4. P. 52–61. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.4.52.61*