соотношение стоимости ERP-системы и активов организации, особенности внедрения (например, возможности привлечения сотрудников самой организации), готовность персонала организации работать в рамках действия ERP-систем (наличие необходимых знаний, умений, квалификации, сроки подготовки и внедрения ERP-системы и т.д. Учет данных факторов позволит обеспечить достижение определенного уровня эффективности реализации на практике ERP-системы [5].

В современных экономических условиях внедрения ERP-систем являются необходимой составляющей, формирующей условие обеспечения результативности функционирования экономического субъекта. Так, использование ERP-систем позволит: сформировать единую информационную среду, сократить затраты времени на передачу и обработку информации, обеспечить своевременность и объективность управленческих решений, а также существенно повысить производительность труда.

Подводя итог, можно сказать, что для успешного внедрения, предприятию необходимо оптимизировать и стандартизировать бизнес-процессы с последующей их автоматизацией на базе ERP, другими словами – «настроить» ERP-систему под особенности конкретного бизнеса. Также необходимо использовать накопленные знания по внедрению аналогичных систем у конкурентов – исходить из результатов бенчмаркинга [3]. Для компаний, которые сталкиваются с определенными трудностями при упорядочивании бизнес-процессов для их дальнейшей интеграции с системой управления производственными ресурсами, предусмотрена возможность использования заложенной в ERP-системе базы «лучших практик» внедрения в конкретных сферах функционирования предприятия [4].

Системы класса ERP, с одной стороны, могут рассматриваться как средство достижения долгосрочных стратегических целей предприятия и решением связанных с этим оперативных задач. С другой стороны, проект внедрения может рассматриваться как инвестиционный для увеличения прибыли компании или ее стоимости в среднесрочном периоде. Внедрение ERP-системы на предприятии может рассматриваться и в более узком контексте – как платформа для оптимизации ежедневных рутинных операций на предприятии.

1. KPMS: ERP-системы [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.kpms.ru/Automatization/ERP_system.html (дата обращения: 27.05.2019).
2. Внедрение и использование ERP-систем на предприятии [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/vnedrenie-i-ispolzovanie-erp-sistem-na-predpriyatii> (дата обращения: 07.04.2019).
3. Кэмп Р.С., Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. М.: Баланс-клуб, 2014. 416 с.
4. iTeam: ERP-системы: «за», «против» или воздержаться [Электрон. ресурс]. Режим доступа: https://iteam.ru/publications/it/section_52/article_2440 (дата обращения: 28.03.2019).
5. Рыхтикова Н. Эффективное управление рисками на основе корпоративных информационных систем // Проблемы теории и практики управления. 2014. №9. С. 124-129.

Хайров А.Р., Волкодаева А.В.

Основы стратегического управления персоналом предприятия

*Самарский университет государственного управления «Международный институт
рынка»
(Россия, Самара)*

doi: 10.18411/lj-07-2019-56

idsp: ljjournal-07-2019-56

Аннотация

В данной статье рассматриваются теоретические основы стратегического управления персоналом предприятия, включающие параметры и элементы формирования стратегического управления персоналом, этапы разработки стратегии

управления персоналом и условия функционирования стратегического управления персоналом предприятия. Особое внимание уделяется классификации стратегий управления персоналом по различным признакам.

Ключевые слова: стратегия, управление персоналом, планирование персонала, конкурентоспособность, организационная культура.

Abstract

This article discusses the theoretical foundations of the strategic personnel management of an enterprise, including the parameters and elements of the formation of strategic personnel management, the stages of developing a strategy for personnel management and the conditions for the functioning of strategic personnel management of an enterprise. Special attention is paid to the classification of personnel management strategies according to various criteria.

Keywords: strategy, personnel management, personnel planning, competitiveness, organizational culture.

В современных условиях хозяйствования, руководители преуспевающих предприятий вынуждены отказываться от формальных бюрократических систем управления персоналом и переходить на новый формат управления. Основой такого управления персоналом являются базовые принципы управления, такие как разделение труда, повышающее качество труда и квалификацию персонала, вознаграждение персонала, стабильность персонала, поощрение инициативы, формирования корпоративной культуры и пр. Элементы индивидуальной надстройки в системе управления персоналом формируются с учетом используемых методов и форм работы с персоналом, а также функциональных областей, определяющих специфику в зависимости от правовой принадлежности предприятия, основного вида ее деятельности, устойчивости положения на рынке, принятой корпоративной культуры, стиля управления в организации, централизация и других аспектов.

Система стратегического управления персоналом предприятия нацелена на достижение организационных показателей результативности деятельности предприятия, достижение целей и реализацию миссии. Так, разработка стратегии управления персоналом осуществляется по определенным этапам:

1 этап – формулирование и принятие коллективом предприятия миссии.

2 этап – анализ внешней и внутренней среды предприятия (кадрового состава, финансового положения, системы производства, рыночных условий, правового обеспечения и других аспектов деятельности предприятия, оказывающих влияние на систему управления персоналом на предприятии).

3 этап – определение стратегии управления персоналом в соответствии с бизнес-стратегией предприятия.

4 этап – реализации стратегии управления персоналом предприятия.

5 этап – контроль за реализацией стратегии управления персоналом предприятия и оценка ее фактической эффективности.

Для того чтобы управление персоналом в организации выходило за рамки административных и трудовых отношений с работниками, необходимо стратегически видеть и объединять методы, процедуры и функциональные области управления персоналом. Стратегическое управление персоналом может осуществляться с учетом ряда параметров (таблица 1).

Таблица 1.

Параметры стратегического управления персоналом предприятия

Параметр	Элементы формирования	Базовые принципы управления (А. Файоль) [1]
Степень соответствия системы управления персоналом миссии и целям предприятия	Планирование персонала, система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала	Единство руководства и направления действий, стабильность персонала

Эффективность работы с персоналом	Анализ соотношения затрат и результатов, выявление потребности в инвестициях, определение критериев оценки результатов работы персонала	Стабильность персонала, дисциплина, справедливость, порядок, разделение труда, централизация управления
Уровень обеспеченности предприятия квалифицированными, лояльными и мотивированными работниками	Система мотивации, планирование персонала, система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, формирование корпоративной культуры и удовлетворительного морально-психологического климата	Вознаграждение, инициатива, корпоративный дух

В структуру стратегического управления персоналом предприятия включаются такие элементы, как миссия, кадровая политика, планирование персонала, обеспечение потребности в персонале, привлечение и отбор персонала, адаптация персонала, система мотивации, система развития и обучения персонала, оценка персонала, формирование корпоративной культуры и удовлетворительного морально-психологического климата, технология эффективной деятельности персонала.

Планирование персонала и обеспечение потребности в персонале предприятия занимает особое место в стратегическом управлении персоналом предприятия, поскольку обеспечивает необходимый качественный и количественный состав кадров в соответствии с потребностями хозяйственной деятельности предприятия. Планирование персонала тесно взаимосвязано с системами подбора и оценки персонала, адаптации, обучения и развития персонала, кадровым мониторингом и обеспечением взаимодействия персонала, мотивацией и стимулированием персонала [1].

К основным условиям функционирования стратегического управления персоналом предприятия относятся:

- четкость определения бизнес-стратегии предприятия, в том числе миссии и стратегических целей;
- соответствие стратегии управления персоналом бизнес-стратегии предприятия;
- содержание стратегии управления персоналом предприятия;
- четкость определения критериев реализации стратегии управления персоналом предприятия;
- общие требования к стратегии и критерии оценки стратегических целей;
- ключевые факторы успеха реализации стратегии управления персоналом предприятия;

Основным фактором успеха реализации стратегии управления персоналом является горизонтальная согласованность функциональных и организационных стратегий управления персоналом предприятия.

Существует большое разнообразие стратегий управления персоналом в соответствии с классификационными признаками [2] (таблица 2).

Таблица 2.

Стратегии управления персоналом предприятия

Признак	Типы стратегий
Функциональная область системы управления персоналом	Стратегия обеспечения человеческими ресурсами, стратегия стимулирования, стратегия обучения и развития, стратегия управления результативностью персонала, стратегия управления трудовыми отношениями
Организационные элементы управления персоналом	Стратегия организационного развития, стратегия управления культурой, стратегия управления изменениями и развития трудовых отношений
Цели предприятия	Стратегия динамического роста, предпринимательская стратегия, стратегия прибыльности на предприятии, ликвидационная

	стратегия, циклическая стратегия
Время и затраты на разработку и реализацию стратегии, время реализации общей цели предприятия при выбранной стратегии	Стратегия ориентации на свои силы, стратегия приобретения готовых специалистов, стратегия приема специалистов средней квалификации, но в достаточном количестве, стратегия ориентации на индивидуальную работу, стратегия ориентации на работу в команде,
Философия менеджмента	Стратегия Ф. Тейлора, интегрированная стратегия, японская стратегия
Характер проводимой политики предприятия в целом	Стратегия качества, стратегия инноваций, стратегия удержания лидерской позиции за счет снижения затрат
Этап жизненного цикла организации [3]	Предпринимательская стратегия, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, стратегия ликвидации.

Выбор того ли иного типа из многообразия стратегий управления персоналом организации может быть обусловлен подходом руководства к развитию предприятия и складывающимися условиями его существования.

Таким образом, стратегическое управление персоналом представляет собой такую область управления, которая обеспечивает долгосрочную эффективность деятельности предприятия за счет формирования конкурентоспособного кадрового состава и его потенциала в соответствии с условиями внешней и внутренней среды предприятия.

1. Дещенко А.Ю. Научные подходы к классификации кадровых стратегий предприятия / А.Ю. Дещенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности – Донецк: Издательство Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского, 2017. № 6. – 251 с., С. 82-87.
2. Варламов, Д.В. Факторы эффективности реализации процесса адаптации персонала организации / Д.В. Варламов, А.В. Волкодаева // Управление и кадровый менеджмент / Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт: международная научно-практическая конференция (28 сентября 2018 г. Белгород): сборник статей – Белгород: Издательство ООО «ГиК», 2018 – 270 с. С 229-236
3. Зеленова О.И. Стратегия управления персоналом / Зеленова О. И. // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование: учебное пособие под ред. В.В. Щербини – Москва, Издательство: Независимый институт гражданского общества, 2004. – С. 150-177.