

ГНУЧКІСТЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇFLEXIBILITY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY
FOR BUSINESSES IN A GLOBALIZED ENVIRONMENT

УДК 331.1.+005.095

Ліпич Л.Г.д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, безпеки
та інноваційної діяльностіСхідноєвропейський національний
університет імені Лесі Українки**Кушнір М.А.**к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхуванняПВНЗ «Львівський університет бізнесу
та права»**Хілуха О.А.**к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки, безпеки
та інноваційної діяльностіСхідноєвропейський національний
університет імені Лесі Українки

В умовах нестабільності конкурентоспроможність та стійкість бізнес-структур забезпечуються методами управління гнучкістю, яка є одним з дієвих засобів формування їх конкурентних переваг як відкритої економічної системи. Найбільш гнучким елементом бізнес-структур є людські ресурси, тому розроблення концепції управління цим ресурсом нині є актуальним завданням. Управління людськими ресурсами є стратегічним видом діяльності, що втілюється в життя задля просування інтересів бізнес-структур, тобто працівники повинні мати почуття приналежності до процесів реалізації стратегії підприємства, відповідати його корпоративній культурі, бути здатними адаптуватися до змін. Отже, гнучкість сучасних бізнес-структур залежить від гнучкості стратегії управління людськими ресурсами. Вона є сполучною частиною процесів прийняття рішень на підприємстві (виробництва, інноваційної діяльності, маркетингу, фінансів тощо).

Ключові слова: гнучкість, стратегія управління, людські ресурси, бізнес-структура, глобалізація.

В условиях нестабильности конкурентоспособность и устойчивость бизнес-структур

обеспечиваются методами управления гибкостью, которая является одним из действенных средств формирования их конкурентных преимуществ как открытой экономической системы. Наиболее гибким элементом бизнес-структур являются человеческие ресурсы, поэтому разработка концепции управления этим ресурсом сейчас является актуальным заданием. Управление человеческими ресурсами является стратегическим видом деятельности, который воплощается в жизнь с целью продвижения интересов бизнес-структур, то есть работники должны иметь чувство принадлежности к процессам реализации стратегии предприятия, соответствовать его корпоративной культуре, быть способными адаптироваться к изменениям. Итак, гибкость современных бизнес-структур зависит от гибкости стратегии управления человеческими ресурсами. Она является связующей частью процессов принятия решений на предприятии (производства, инновационной деятельности, маркетинга, финансов и т. п.).

Ключевые слова: гибкость, стратегия управления, человеческие ресурсы, бизнес-структура, глобализация.

In the unstable market environment, the competitiveness and steadiness of businesses are provided by the methods of managing flexibility such as the ability to respond to unpredictable actions, at the same time avoiding complete structural reorganization or system destruction. The flexibility is one of the most effective means of forming the competitive advantages of an enterprise as an open economic system. The most flexible element of corporate entities is human resources that are why the development of the concept of human resource management is so urgent nowadays. The classic theory of human resources management claimed that the situation at the enterprise should be influenced directly, that is through the formation of constant patterns of employees' behavior. Contemporary concepts emphasize the advantages of indirect influence, that is the creation of such conditions in which the personnel itself is aimed at improving the enterprise performance. Flexibility of the organization promotes activities that combine the goals of employees with the goals and objectives of businesses. This requires taking care of the needs of workers and giving them autonomy, which makes human resources management more inclusive, creative, participated, ranked, delegated, and virtual. Modernity requires quick and adequate responses to the changes of competitive situation caused by the consequences of liberalization and globalization (including information), which in turn requires flexibility in the organizational structure. The traditional hierarchical management system is gradually disappearing, and the employees of corporate entities have a real impact on their functioning by participating in various project groups that form a new dimension of the superior-subordinate relationship. Human resources management takes the form of cooperation and excludes the command style of task setting for employees. These changes provide new challenges to managers who need to adapt to the functioning of flexible management structures in the modern world, based on the creation of unique internal organizational knowledge in order to get a competitive advantage. Hence, human resources management is a connecting part of all decision-making processes at the enterprise (production, innovative and investment development, marketing, finance, etc.). The philosophy of modern management is not only the acceptance of employees as a resource, which is it valuable, but also as a resource that allows you to create the value for other components of the enterprise.

Key words: flexibility, strategy of management, human resources.

Постановка проблеми. Сучасна глобальна економіка характеризується динамічними змінами в усіх сферах діяльності, що є наслідком активного наступу глобалізації. Забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств потребують постійного коригування діючих бізнес-процесів відповідно до тенденцій змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Орієнтирами в управлінні змінами на підприємстві мають бути не лише потреби вирішення наявних проблем, але й використання наявних можливостей та переваг підприємства. Ключовим напрямом у цьому аспекті є використання гнучкого підходу, відповідно до якого управління змінами має здійснюва-

тися як на основі використання наявного потенціалу підприємства, так і з урахуванням потенційних можливостей та переваг бізнес-структур. Отже, проблема управління гнучкістю підприємства набуває статусу ключової, а від рівня її вирішення в науково-теоретичному та практичному аспектах значною мірою залежить стан не лише окремих бізнес-структур, але й видів діяльності, регіонів та економічних систем окремих країн. Вибір правильного стратегічного рішення щодо напрямів розвитку підприємства постійно ускладнюється, що пояснюється тим, що змінюваність бізнес-середовища невинно зростає та втрачає минулу циклічність і прогнозованість. Отже, врахування

чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, пошук шляхів ефективної взаємодії з ними складають підґрунтя забезпечення стратегічної стійкості будь-якої сучасної бізнес-структури.

Основною тезою дослідження є твердження про те, що сучасна модель управління бізнесом є відповіддю на виклики глобалізації та лібералізацію світової економіки шляхом акцентування уваги на ролі людських ресурсів у діяльності підприємства. Це означає концентрацію в стратегіях розвитку на змінах в управлінні інформацією та знаннями, мотивуванні працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження проблематики забезпечення та підвищення стратегічної гнучкості для досягнення кумулятивного ефекту в практиці діяльності підприємств здійснили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як І. Ансофф [2], А.В. Грачев [1], С.О. Комаринець [7], М.В. Ситницький [10], О.В. Шатілова [11].

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування доцільності формування та використання системи управління стратегічною гнучкістю бізнес-структур у напрямі активізації людських ресурсів для підвищення їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Нинішня нестабільність ринкового середовища, зумовлена економічною кризою, привела до необхідності перегляду цільових орієнтирів діяльності підприємств, зміни методів управління, а також аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на досягнення стратегічного успіху. За таких умов основними критеріями оцінювання якості управління конкурентоспроможністю бізнес-структур є вміння підприємства:

- розпізнавати загрози для свого існування у мінливому ринковому середовищі;
- реалізовувати ідеї антикризового менеджменту;
- бути гнучким та стійким до раптових змін у ринковому оточенні [3, с. 153].

Проаналізувавши різні трактування поняття «гнучкість», ми дійшли висновку, що в процесі еволюції розуміння гнучкості підприємства можна виділити три підходи, а саме виробничо-технологічний, економічний та ринковий.

До науковців, які досліджували гнучкість за виробничо-технологічного підходу, належить більшість вітчизняних авторів, які до першої половини минулого століття розглядали поняття гнучкості з позиції забезпечення гнучкості виробничого потенціалу, приділяючи увагу технічній та технологічній гнучкості, залишаючи поза увагою проблему розроблення нової продукції [4; 5].

За економічного підходу гнучкість розглядається як складова економічної стратегії підприємства й трактується як здатність систем до множинної зміни номенклатури продукції, що виго-

товляється за умов збереження основного технологічного обладнання [6].

Закордонні спеціалісти підходили до визначення гнучкості з ринкової позиції, тобто спроможності підприємства до швидкої реакції на зміни попиту в асортименті та дизайнні виробів з мінімальними втратами часу та ресурсів, створюючи споживчу цінність та збільшуючи свою вартість [3; 7; 8; 9].

Отже, в умовах нестабільності ринкового середовища конкурентоспроможність та стійкість бізнес-структур забезпечуються методами управління гнучкістю, а саме здатністю реагувати на непередбачувані дії під час уникнення повної структурної перебудови або руйнування системи. Саме гнучкість є одним з дієвих засобів формування конкурентних переваг підприємства як відкритої економічної системи.

Найбільш гнучким елементом бізнес-структур є людські ресурси, тому розроблення концепції управління цим ресурсом нині є актуальним завданням. Забезпечення гнучкості людських ресурсів передбачає виконання таких «тактичних» завдань:

- пошук та утримання кваліфікованих і мотивованих працівників;
- розвиток внутрішніх здібностей працівників (потенціалу та статусу на ринку праці) через створення можливостей для їх безперервного навчання й розвитку;
- розроблення чітких процесів наймання та відбору, системи стимулювання результатів праці;
- навчання й розвиток управлінських кадрів;
- розвиток атмосфери співпраці та взаємної довіри між працівниками, зокрема між управліннями та їх підлеглими;
- культивування середовища для командної роботи, забезпечення гнучкості організаційної структури;
- створення умов для оцінювання та стимулювання персоналу за результатами їх дій та досягнень;
- проведення політики рівних можливостей для всіх працівників бізнес-структур;
- реалізація етичного підходу до управління (турбота про людей, справедливість та прозорість діяльності);
- сприяння підтримці фізичного здоров'я працівників.

Управління людськими ресурсами покращує управління підприємством, оскільки сприяє побудові, підтриманню та розвитку належних організаційних систем підприємства. Слід підкреслити, що сучасне розуміння сутності та ролі управління людськими ресурсами на підприємстві відрізняється від класичного управління персоналом, яке визначала доктрина наукової організації праці кадрового менеджменту, де робота з людськими

ресурсами була допоміжною функцією досягнення стратегічних цілей.

Поняття «людські ресурси» більш містке, ніж поняття «трудові ресурси» та «персонал», оскільки до нього належить сукупність соціокультурних характеристик та індивідуально-психологічних властивостей людей [10, с. 373]. Воно включає такі поняття, як «трудовий потенціал», «стан здоров'я», «рівень освіти, здібностей та культури», «професійні знання для роботи у сфері суспільно корисної діяльності». Трудові ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними та культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності бізнес-структур. Цей термін ввів у науку в 20-х роках ХХ століття академік С. Струмилін як планово-економічний показник визначення ефективності робочої сили. Персонал – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [11, с. 191]. Персонал – це особовий склад бізнес-структур, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів та власників.

Різниця в управлінні людськими ресурсами та управлінні персоналом полягає в такому:

1) управління персоналом – це вид діяльності, спрямований перш за все на працівників, які не є керівниками, а управління людськими ресурсами націлене на керівних працівників;

2) управління людськими ресурсами – це складна діяльність керівників підрозділів, роль кадрових служб тут полягає в можливості впливати на них (керівників підрозділів);

3) управління людськими ресурсами виокремлює важливість того, щоб вищі керівники були задіяні в управлінні організаційною культурою, тоді як управління персоналом завжди з підозрою ставилось до розвитку бізнес-структур та пов'язаних з ним корпоративних, соціально і психологічно орієнтованих ідей.

Відмінною рисою управління людськими ресурсами є його стратегічна спрямованість. Воно втілюється в життя керівниками вищої ланки задля лобювання інтересів бізнес-структур та забезпечення їх інтересів (потреби персоналу ідентифікуються, проте вони підпорядковуються інтересам бізнес-структури). Можна стверджувати, що управління людськими ресурсами надто важливе, щоб залишити його лише менеджерам з персоналу. В управлінні людськими ресурсами важливе місце посідають стратегічна інтеграція та корпоративна культура, що формуються керівниками вищої ланки, тобто працівники повинні мати почуття приналежності до процесів реалізації стратегії бізнес-структури, відповідати її корпоративній культурі, бути здатними адаптуватися до змін, яких вона зазнає.

Управління людськими ресурсами може ефективно реалізовуватися в окремій бізнес-структурі за умов добре розвинутої системи реагування на зміни та дії механізмів швидкого пристосування до актуальних умов ринку праці (через планування кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання якісної роботи, планування кар'єрного зростання).

Отже, гнучкість сучасних бізнес-структур залежить від гнучкості стратегії управління людськими ресурсами. Можна навіть стверджувати, що управління людськими ресурсами – це сполучна частина всіх процесів прийняття рішень на підприємстві (виробництва, інноваційно-інвестиційного розвитку, маркетингу фінансів тощо). Філософія сучасного менеджменту – це визнання працівників не лише ресурсом, що є цінністю сам по собі, але й ресурсом, що дає змогу створювати вартість іншим складовим підприємства.

Найбільш цінними факторами для підприємства в сучасних умовах господарювання є сприйняття працівників, їх знання та можливості творчо мислити, адже саме від них залежить швидкість прийняття рішення про адаптації до змін в навколишньому середовищі, отже, конкурентоспроможність, тому, піклуючись про розвиток людських ресурсів, бізнес-структури змінюють методи впливу на працівників, стимулюючи їх до бажаних дій.

Висновки з проведеного дослідження. Класична теорія управління людськими ресурсами стверджувала, що на ситуацію на підприємстві слід впливати безпосередньо, тобто шляхом формування постійних моделей поведінки її працівників. Сучасні концепції підкреслюють переваги непрямого впливу, тобто створення таких умов, у яких персонал сам прагне поліпшити функціонування підприємства. Гнучкість організації сприяє діяльності, що об'єднує цілі працівників з цілями та завданнями бізнес-структур. Це вимагає турботи про потреби працівників та надання їм автономії дій, що робить управління людськими ресурсами все більш інклюзивним, креативним, партиципаторним, ранжованим, делегованим та віртуальним.

Сучасність вимагає швидких та адекватних реакцій на зміни конкурентної ситуації, які викликані наслідками лібералізації та глобалізації (включаючи інформатизацію), що вимагає гнучкості організаційної структури. Традиційна ієрархічна система управління поступово зникає, а працівники бізнес-структур мають реальний вплив на їх функціонування шляхом участі в різноманітних проектних групах, які формують новий вимір відносин «керівник – підлеглий». Управління людськими ресурсами приймає форму співпраці та виключає наказову форму постановки завдань працівникам. Ці зміни ставлять нові виклики перед

менеджерами, які потребують адаптації до функціонування в сучасному світі гнучких управлінських структур на основі створення унікальних внутрішньо організаційних знань як отримання конкурентної переваги.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грачев А.В. Теоретические предпосылки развития гибкости предприятия. *Управління розвитком*. 2005. № 1. С. 101–106.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
3. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
4. Коробецький Ю.П., Рамазанов С.К. Імітаційні моделі у гнучкому виробництві : монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. 280 с.
5. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование : монография. Москва : Дело, 2000. 376 с.
6. Ліпич Л.Г., Морохова В.О., Московчук А.Т. Організація виробництва : навчальний посібник. Луцьк : ред.-видав. відділ ЛДТУ, 2002. 256 с.
7. Стивенсон В.Дж. Управление производством. Москва : БИНОМ ; Лаборатория базовых знаний, 2002. 928 с.
8. Heizer J. Operations management. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2006. 809 p.
9. Hill T. Operations management. New York : Palgrave Macmillan, 2005. 832 p.
10. Енциклопедичний словник з державного управління. Київ : Наукова думка. 820 с.
11. Економіка підприємства : навчальний посібник / заг. ред. Л.Г. Ліпич. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. 492 с.

REFERENCES:

1. Grachev A.V. (2005) Teoretychni peredumovy rozvytky gnucznosti pidpryemstva [Grachev A.V. Theoretical Prerequisites for Developing Enterprise Flexibility] *Managing Development*, no 1, pp. 101–106 (in Ukrainian).
2. Ansoff Y. (1989) *Strategychne upravlinnya* [Ansoff I. Strategic Management]. Moscow : Economy (in Russian).
3. Tarnavska N.P. (2008) *Upravlinnya konkurentospromozhnystyu pidpryemstv: teoriya, metodologiya, praktyka* [Tarnavskaya N.P. Enterprise Competitiveness Management: Theory, Methodology, Practice]. Ternopil : Economic Thought (in Ukrainian).
4. Korobeczkyj Yu.P., Ramazanov S.K. (2003) *Imitacijni modeli u gnuchkomu vyrobnyctvi* [Korobetsky Yu.P., Ramazanov S.K. Imitation Models in Flexible Production]. Lugansk : View of the SNU V. Dahl (in Ukrainian).
5. Samochkin V.N. (2000) *Gybkoie razvytye predpryatyia: analiz i planyrovanie* [Samochkin V.N. Flexible enterprise development: analysis and planning]. Moscow : Business (in Russian).
6. Lypych L.G., Morokhova V.O., Moskovchuk A.T. (2002) *Organizaciya vyrobnyctva* [Lipich L.G., Morokhov V.A., Moskovchuk A.T. Organization of production]. Lutsk : Publishing department of the Lutsk National Technical University (in Ukrainian).
7. Styvenson V. Dzh. *Upravlenye proyzvodstvom* [Stevenson V.J. Production Management]. Moscow : BINOM ; Basic knowledge laboratory (in Russian).
8. Heizer J. (2006) *Operations management*. New Jersey : Pearson Prentice Hall (in USA).
9. Hill T. (2005) *Operations management*. New York : Palgrave Macmillan (in USA).
10. *Encyklopedychnyj slovnyk z derzhavnogo upravlinnya* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]. Kiev : NAPA (in Ukrainian).
11. *Ekonomika pidpryemstva* (2010) [Business Economics]. Lutsk : Volyn. Nats. un-t named after Lesya Ukrainka (in Ukrainian).

Lipych Lubov

Doctor of Economics Sciences, Professor,
Professor at the Department of Economics,
Security and Innovation of the Enterprise

Lesia Ukrainka Eastern European National University

Kushnir Myroslava

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Finance, Insurance and Banking
L'viv University of Business and Law

Khilukha Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Economics,
Security and Innovation of the Enterprise

Lesia Ukrainka Eastern European National University

FLEXIBILITY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY FOR BUSINESSES IN A GLOBALIZED ENVIRONMENT

The purpose of the article. Ensuring and increasing the competitiveness of enterprises require constant correction of existing business processes in accordance with the tendencies of unstable external and internal environment. The key direction here is the use of a flexible approach, according to which, change management should be based on the use of existing potential of the enterprise as well as taking into account the potential opportunities and advantages of business units. Flexibility is the ability to respond to unpredictable actions, at the same time avoiding complete structural reorganization or system destruction. The flexibility is one of the most effective means of forming the competitive advantages of an enterprise as an open economic system. The most flexible element of corporate entities is human resources that are why the development of the concept of human resource management is so urgent nowadays.

Results. The classic theory of human resources management claimed that the situation at the enterprise should be influenced directly, that is through the formation of constant patterns of employees' behavior. Contemporary concepts emphasize the advantages of indirect influence, that is the creation of such conditions in which the personnel itself is aimed at improving the enterprise performance. Flexibility of the organization promotes activities that combine the goals of employees with the goals and objectives of businesses. This requires taking care of the needs of workers and giving them autonomy, which makes human resources management more inclusive, creative, participated, ranked, delegated, and virtual.

A distinctive feature of human resources management is its strategic orientation. It is implemented by the senior executives in order to lobby the interests of businesses and ensure their interests. That is, employees must have a sense of belonging to the processes of business strategy implementation, meet the requirements of its corporate culture, be able to adapt to the changes it experiences.

Human resources management can be effectively implemented in a separate business unit if the changes respond system and mechanisms for rapid adaptation to the situation on labour market are well developed (through career planning, staff training and development, stimulation of high-quality work and planning of career growth).

That is, the flexibility in modern businesses depends on the flexibility in human resources management strategy. The most valuable point for an enterprise in a modern environment is the perception of employees, their knowledge and the ability to think creatively, because the speed of the decision to adapt to changes and, consequently, competitiveness depends on them. Therefore, caring about the development of human resources, corporate units change the methods of influence on employees, stimulating them to the desired actions.

Adequate responses to the changes in the competitive situation caused by the consequences of liberalization and globalization (including information) require the flexibility of an organizational structure. The traditional hierarchical management system is gradually disappearing, and the employees of corporate entities have a real impact on their functioning by participating in various project groups that form a new dimension of the superior-subordinate relationship. Human resources management takes the form of cooperation and excludes the command style of task setting for employees. These changes provide new challenges to managers who need to adapt to the functioning of flexible management structures in the modern world, based on the creation of unique internal organizational knowledge in order to get a competitive advantage.

Practical implications. Hence, human resources management is a connecting part of all decision-making processes at the enterprise (production, innovative and investment development, marketing, finance, etc.). The philosophy of modern management is not only the acceptance of employees as a resource, which is it valuable, but also as a resource that allows you to create the value for other components of the enterprise.