JEL classification: M 12

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ-СУБЪЕКТАХ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ХУТОРОВА К. Р.,
магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»,
Донецк, Донецкая Народная Республика
E-mail: ckristina665@yandex.ru

СТОЛЯРЧУК Е. В.,
студентка бакалавриата кафедры внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»,
Донецк, Донецкая Народная Республика
E-mail: stolysrchuk.k@gmail.com

В статье рассматривается взаимосвязь между стратегическим управлением предприятия и стратегическим управлением персоналом на предприятии. Обосновано, что управление персоналом является обязательным элементом стратегического управления на предприятии в целом. Определено, что классическую теорию стратегического управления, можно применить, как теоретическую базу для развития стратегического управления деятельностью персонала предприятия сферы внешнеэкономической деятельности. Выявлены требования к деловым качествам работника и его профессиональной подготовке, представлен опыт международных организаций по подбору персонала.

Ключевые слова: *стратегическое управление, стратегическое управление персоналом, персонал, внешнеэкономическая деятельность, профессиональная подготовка, подбор кадров, международные организации.*

FEATURES OF STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT IN ENTERPRISES-SUBJECTS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

The article examines the relationship between the strategic management of the enterprise and the strategic management of personnel in the enterprise. It has been substantiated that personnel management is a mandatory element of strategic management at the enterprise as a whole. It has been determined that the classical theory of strategic management can be applied as a theoretical basis for the development of strategic management of the personnel of an enterprise in the sphere of foreign economic activity. The requirements for the business qualities of an employee and his professional training are identified, the experience of international organizations in the selection of personnel is presented.

Key words: *strategic management, strategic personnel management, personnel, foreign economic activity, professional training, personnel selection, international organizations.*

Постановка проблемы в общем виде. Процесс стратегического управления означает определение стратегий организации. Он также определяется как процесс, при помощи которого менеджеры выбирают набор стратегий для организаций, обеспечивающих более высокую эффективность. Обращаясь к вопросу эффективности деятельности организации, в первую очередь необходимо определить результативность персонала, занятого на предприятии. Сотрудники – это ведущий потенциал, который обеспечивает прибыльность предприятия и конкурентоспособность. Учитывая тот факт, что конкурентоспособность предприятий сферы внешнеэкономической деятельности считается главной задачей, грамотное управление персоналом является обязательным пунктом стратегического управления предприятия.

Цель исследования состоит в выявлении взаимосвязи стратегического управления и управления персоналом на предприятии сферы внешнеэкономической деятельности.

Изложение материалов основного исследования. Отдельные аспекты исследуемой проблемы раскрыты в научных трудах ведущих экономистов, а именно некоторые актуальные аспекты стратегического управления персоналом на предприятиях-субъектах внешнеэкономической деятельности [1], теоретический аспекты стратегического управления деятельностью персонала рассмотрели Куприянова Н. А., Копылева Т. В. [2], практические аспекты управления персоналом внешнеторговой организации рассмотрел Казиев Р. М. [3]. Значительный вклад в разработку механизмов управления кадрами внесла Чернобаева С. В. [4] и другие. Несмотря на достаточную разработанность указанной проблематики, в то же время остается целый ряд нерешенных вопросов, связанных с формированием необходимого опыта организации процесса подготовки кадров сферы управления персоналом на предприятии-субъектах внешнеэкономической деятельности, который был бы адаптирован к современным условиям международного бизнеса.

Система управления персоналом – это структура управления персоналом организации, которая состоит из элементов, компонентов и

подсистем, взаимодействующих и влияющих друг на друга. Система управления персоналом содержит собственную подсистему, которая, в свою очередь, приобрела собственную структуру с элементами и связями.

Направления подсистемы:

найм и отбор персонала;

адаптация персонала;

аттестация персонала;

обучение и развитие персонала;

организационная культура предприятия;

кадровый документооборот в организации;

управление текучестью персонала;

социально-психологический климат в организации;

роль руководителя в организации;

кадровая политика предприятия;

мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии.

Элементами подсистем могут быть научные подходы, принципы, методы, способы управления, планирования, организации и всевозможные связи между ними. Связи между элементами могут быть внутренними и внешними, прямыми, обратными, комбинированными, целенаправленными и другими, в зависимости от взаимодействия между элементами и подсистемами системы управления персоналом предприятия, фирмы и любой организации. [1].

Стратегическая цель системы управления персоналом – обеспечение развития предприятия за счет эффективного использования человеческого капитала. При формировании стратегии управления персоналом основной задачей является выявление и учет будущих изменений и тенденций, обоснование изменений, которые способствуют его устойчивому развитию.

В самом широком смысле стратегия управления персоналом предприятия означает систему долгосрочных целей управления персоналом, которые определяются идеологией и общими целями развития предприятия,

а также выбором наиболее эффективных способов достижения целей. Стратегию управления персоналом можно рассматривать как генеральный план действий предприятия в области кадровой деятельности, определяющий ее формы и направления, источники и методы формирования персонала, обеспечивающие достижение стратегических целей развития предприятия.

Стратегия управления персоналом – это планирование и деятельность, нацеленные на последовательное принятие решений и применение методов, позволяющих провести анализ, предоставить оценку и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации развития организации.

Стратегия обязана вырабатываться с учетом интересов собственников, руководителей предприятия и персонала.

Зарубежный опыт теории и практики управления показывает, что переход от текущего внутреннего планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому обусловлен ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, увеличением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях.

Стратегические цели управления персоналом должны соответствовать не только миссии компании, ее общим и функциональным стратегическим целям, но и соответствовать конкурентной позиции компании, поскольку персонал является основным источником конкурентоспособности предприятия [2].

Процесс стратегического управления персоналом предприятия состоит из трех основных этапов:

стратегическое кадровое планирование;

стратегическая организация персонала;

стратегический контроль персонала.



Рис. 2. Процесс стратегического управления персоналом предприятия

Одной из основных задач стратегии является обеспечение условий баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Следовательно, для экономической составляющей необходимо оптимальное использование персонала для достижения целей организации (увеличение производства объема товара, оказание услуг при минимальном количестве использования персонала).

Стратегический подход к управлению персоналом предполагает, прежде всего, качественные изменения в сфере человеческих ресурсов. Они заключаются в том, что в традиционных сферах человеческие ресурсы

становятся все более важными стратегическими аспектами. В сочетании со стратегическими технологиями планирование потребности в персонале, отбор, оценка, обучение выступают составными частями стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую направленность на достижение стратегических целей развития предприятия.

Основные элементы стратегического управления персоналом в сравнении с принципами традиционного управления персоналом приведены в табл. 1 [3].

Таблица 1

Основные элементы стратегического управления персоналом предприятия

Элементы системы управления персоналом	Содержание элементов при классическом подходе к управление персоналом	Содержание элементов при стратегическом управлении персоналом
Ресурсы предприятия	Физический капитал, денежный капитал	Физический капитал, денежный капитал, кадровый потенциал
Расходы на персонал	Прямые расходы	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала	Денежный стимул	Активный поиск, реклама, социальные мероприятия
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по критерию «затраты результат»
Социальная инфраструктура	Отсутствуют	Отсутствуют. Формируются отдельные компоненты по критерию «расход-результат»
Стиль управления	Авторитарный	Определяется ситуацией
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная, групповая
Регламентация исполнителя	Жесткая	Разная степень свободы
Мотивация труда	Материальное	Сочетание экономических и материально-психологических стимулов, использование разных мотивов деятельности
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Предпочтительно аналитические и организационные

Специалисты выделяют три концепции (стратегии) управления системы, основанных на управлении персоналом:

стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;

стратегия управления персоналом является направляющей, независимой от стратегии организации;

комбинированная, то есть синтез двух предыдущих (когда стратегия организации учитывает имеющийся потенциал персонала).

Достижение баланса между экономической и социальной составляющей является также важнейшей задачей мотивации и стимулирования труда персонала в организации для повышения эффективности производственной деятельности.

Классическими компонентами процесса стратегического менеджмента являются (рис.2):

определение назначений и главных целей организации;

анализ внешней и внутренней среды организации;

выбор стратегии в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами, внешними и благоприятными возможностями;

приспособление организационных систем управления к избранной организацией стратегии.

Управление персоналом подразумевает планирование взаимосвязанных действий, а также оперативное управление действиями на достижение необходимых задач. Стратегическое управление персоналом связано со стратегическим планированием и достижением определенных показателей на основе долговременных целей организации.

Исходя из этого, теорию стратегического управления возможно использовать в отношении теоретической базы для развития стратегического управления деятельностью персонала.



Рис. 2. Процесс стратегического управления

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), как и любая другая, содержит собственную специфику. Она предъявляет особые требования к деловым качествам сотрудника и его профессиональной подготовке. ВЭД учитывает знание производства, торговли, финансов, международного маркетинга, менеджмента, права, дипломатии, психологии, международного протокола и этикета.

Во-первых, ВЭД предусматривает ответственность партнеров, соблюдение ими международных и национальных морально-нравственных принципов деловой практики.

Во-вторых, стратегический подход требует учитывать не только собственную выгоду, но и социально-экономическую целесообразность внешнеторгового соглашения или сотрудничества.

В-третьих, ВЭД требует постоянного поиска новых перспективных путей развития сфер деятельности и повышения ее эффективности в пользу страны и предприятия.

В-четвертых, ВЭД требует широты коммерческого, государственного и геополитического мышления; личной инициативы, деловой заинтересованности.

В-пятых, работники ВЭД должны быть высокообразованными, знать иностранные языки, иметь специальную подготовку.

Работа внешнеторгового специалиста также отличается:

неизменной переработкой больших объемов внутри фирменной, внутристрановой и международной информации, быстро стареющей и требующей непрерывного обновления;

большим объемом личного делового и неформального общения с иностранными партнерами, коммерческих переговоров, деловых встреч, бесед, контактов;

ответственными командировками и экстренными выездами в другие страны, часто угрожающие материальными и моральными рисками;

быстрым изменением ситуации и конъюнктуры даже в течение одних коммерческих переговоров;

большие физические и морально-психологические нагрузки и ненормированная длительность рабочего дня;

широким кругом друзей и знакомых в деловом мире внутри страны и за рубежом, что оказывает значительное воздействие на образ жизни и деловой стиль.

Все это определяет подход к кадровой политике внешнеторговой организации. Во всех случаях подбор персонала для внешнеэкономической организации осуществляется по следующей общей схеме:

проверка соответствующих личных документов с проверкой их подлинности;

тестирование;

личное собеседование с кандидатом;

период стажировки для наблюдения за кандидатом на работе;

собеседование после окончания испытательного срока, при окончательном приеме на работу или отказе;

представление кандидата во главе иностранной бизнес-организации при приеме.

Очень интересен опыт комплектования персонала на предприятии с иностранными инвестициями «БАТ-СТФ». Была разработана и проводилась программа «We challenge You» – «Мы призываем Вас», что позволяет выпускникам образовательных организаций, пройдя стажировку на предприятии, получить трудоустройство в этой фирме. Набор проходил три этапа:

встреча со всеми желающими и заполнение ими анкет;

интервью с менеджером;

отбор претендентов, прошедших два предварительных этапа.

Преимущества этой программы очевидны: уровень и объем образования кандидатов предопределены; отбор производили люди, которые работают в компании, то есть будущих сотрудников отбирали «под себя»; благодаря собранным анкетам в компании создана база данных по резервированию персонала. Следует отметить, что опыт данной программы может быть полезен и успешно применен к другим компаниям в сфере внешнеэкономической деятельности.

Свободное передвижение персонала в иностранных коммерческих организациях является обязательным. Постоянные изменения во внешней и внутренней деловой среде, профессиональный и личностный рост сотрудников, необходимость более широкого использования физических, умственных и других навыков сотрудников, необходимость усиления слабых участников или реорганизации и, что наиболее важно, улучшение качества бизнеса и каждого сотрудник требует перемещения работника из одной области в другую. Важно не только получить формальное согласие

сотрудника, но и вызвать его желание и интерес. Опыт показал, что за счет двух-трех перемещений деловые возможности и опыт сотрудников значительно расширяются, их гибкость и универсальность повышаются, что положительно сказывается на качестве работы компании и ее деловой предпринимательской культуре. [4]

В мировой практике работы с персоналом широко используется ранжирование специалистов по деловым качествам и деловой значимости на предприятии (так называемый рейтинг специалиста). К такой практике прибегают японские, американские и другие западные фирмы. Американская IBM и японская Мацусита, например, выделяют ключевых специалистов в каждом подразделении и каждом уровне управления.

В России такая практика на данный момент не получила широкого распространения. Ведь при слабом техническом оснащении процесса труда и рабочих мест, отсутствии четких критериев качества и сложности труда всякие разницы между работниками воспринимаются как несправедливость. [4]

Выводы. Высококачественная работа персонала считается необходимым, а зачастую и решающим моментом финансового оздоровления компании и эффективной работы на внешнем рынке. Создание эффективного механизма, побуждающего сотрудников к работе, мотивированной, напряженной и творческой, стало одной из центральных задач работы с персоналом и всем руководством. Раньше это называлось мотивационным менеджментом, мотивационной политикой, которой сейчас уделяется много внимания на теоретическом и практическом уровне.

Создание системы стратегического управления персоналом следует рассматривать как вложение в определенный объем ресурсов (человеческих, материальных и финансовых) для получения ожидаемых результатов и достижения целей в данный момент.

Следовательно, стратегическое управление деятельностью команды рассматривается в одном контексте со стратегией организации. На основе

уже имеющихся характеристик для определения успешной стратегии можно обозначить ключевые факторы успешного стратегического управления персоналом:

стратегическое управление персоналом должно быть интегрировано в стратегию организации;

организация рассматривает собственный персонал как главный ресурс компании;

управление кадровой деятельностью является неотъемлемой частью стратегического управления организацией в целом.

Список источников

1. Strategic Management: Definition, Purpose and Example. Indeed Career Guide. November 24, 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management (Дата обращения 10.12.2021).
2. Куприянова, Н. А., Копылова, Т. В. Стратегическое управление деятельностью персонала / Н. А. Куприянова, Т. В. Копылова // Молодой учёный: Международный научный журнал. – 2016. – № 27 (131) – С. 436-439.
3. Казиев, Р.М. Управление персоналом внешнеторговой организации Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2006. – № 13(2) – С.36-39.
4. Чернобаева, С.В. Совершенствование механизма управления экспортным потенциалом региона в условиях современных вызовов: организационно-кадровая составляющая / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева // Менеджер, 2016. – № 1 (75). – С. 110-116.