

4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-17>

УДК 331.1:658.3

Андрійів Н.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії,
Ужгородський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5014-4016>

Andriyiv Nataliya

Uzhgorod National University

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті проаналізовано наукові підходи до вибору та розроблення стратегії управління персоналом компанії та інструменти її реалізації. На основі систематизованої та узагальненої інформації описано процес формування стратегії розвитку персоналу, наголошено на його сутнісних характеристиках. Розроблено загальну схему системи управління персоналом компанії з урахуванням мультифункціональних компонентів, обґрунтовано вплив етапу життєвого циклу компанії на розроблення стратегії управління персоналом. Наголошено, що вибір стратегії залежить від кон'юнктури ринку, а її реалізація визначається специфікою роботи компанії, особливостями управління та організацією бізнес-процесів. У результаті дослідження запропоновано використання організаційно-економічного механізму як дієвого інструменту реалізації стратегії управління персоналом компанії. Визначено низку функціонально-методичних операцій, таких як: визначення регламентів праці, класифікація персоналу за функціями та категоріями, вибір методів стимулювання (спонукання) до праці та управління персоналом, розрахунок показників ефективності використання персоналу.

Ключові слова: персонал, стратегія управління персоналом, оцінка стратегії, система управління персоналом, організаційно-економічний механізм.

Постановка проблеми. Ринкові умови для кожного суб'єкта господарювання пред'являють все більш високі вимоги до підбору високоякісного персоналу. Людський потенціал давно перетворений на стратегічно важливий економічний ресурс, ефективне використання якого позитивно впливає на позицію компанії на ринку. Зростання попиту на якісну робочу силу зумовлене динамікою швидких змін зовнішнього середовища та зростаючими вимогами внутрішнього ринку.

За таких обставин виникає нагальна потреба у розробленні методичних інструментів управління персоналом компанії. Основними принципами ефективного управління людськими ресурсами є кадрові стратегії, які пропонують усталену систему заходів для корпоративного розвитку. Ефективна робота компанії на ринку значною мірою залежить від якості людських ресурсів, відповідності форм та методів роботи персоналу вимогам сучасного ринку, здатності осіб, які приймають рішення, передбачати можливі стратегічні зміни та забезпечувати адаптацію компанії до цих змін, насам-

перед шляхом вдосконалення системи управління персоналом загалом. Ключову роль у цьому процесі відіграє розроблення кадрової стратегії. У світлі цього дослідження проблема формування кадрової стратегії в системі управління персоналом компанії є важливою.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Проблеми управління персоналом присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: В. Антонюк, О. Амоша, Л. Балабанова, Ю. Битяк, В. Гаращук, О. Дьяченко, Г. Клейнер, Л. Мельцер, О. Стельмашенко та ін. У своїх дослідженнях автори наголошують на різних підходах до визначення управління персоналом, аналізують фактори, що впливають на вибір інструментів та методів стратегічного управління персоналом, пропонують методичні підходи до оцінки персоналу, результати яких спрямовані на розроблення заходів щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом компанії. Водночас питання висвітлення стратегії управління персоналом як основного складника стратегічного управління персоналом та системного підходу до його розвитку потребують більш поглиблених досліджень.

Важливим завданням розвитку персоналу компанії є насамперед розроблення стратегії її розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз наукових підходів до вибору та розроблення стратегії управління персоналом компанії та інструментів її реалізації.

Виклад основних положень. В управлінській роботі, особливо під час формування організаційної структури та стратегічного планування, слід звертати увагу на розроблення та реалізацію ефективних моделей управління персоналом компанії. Розроблення та реалізація ефективної моделі управління вимагає швидкої концентрації зусиль, професійного підходу та обґрунтованих управлінських рішень. Нині все більшої популярності набувають системи самоменеджменту та самоорганізації, використання рекрутингу як надійної форми підбору персоналу. Регуляторами трудової поведінки населення є особистісно-індивідуальні особливості, організаційна культура та зовнішнє середовище підприємства.

Система управління персоналом формується під впливом якісних та кількісних параметрів трудової поведінки людини, а її ефективність залежить від реалізації кадрового потенціалу. Важливо розуміти, що формування ефективного інструменту управління поведінкою залежить від узгодженості методів досягнення стратегічної мети та реалізації тактичних завдань. Все це зосереджено на механізмі управління персоналом на підприємстві, в якому енергія вільних прагнень цільових суб'єктів, що формують поведінку їхніх працівників, повинна регулюватися системою цілеспрямованих правил, визнаних усіма, необхідних для створення позитивного резонансу діяльності суб'єктів, здатних генерувати додаткову енергію колективних зусиль [1, с. 103].

За словами Л. Черчика, основними складниками цього відповідального процесу є: створення концепції розвитку персоналу; діагностика професійної придатності кадрів; оцінка відповідності наявного потенціалу потребам розвитку компанії; оцінка потенціалу, щоб уникнути такого стратегічного розриву; визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу; вибір найкращої стратегії розвитку персоналу; розроблення кадрової політики компанії; стратегічне планування розвитку компанії з урахуванням потреб у високоякісному персоналі; аналіз вакансій; визначення попиту на нові посади; стратегічний контроль; ресурсна підтримка процесів, пов'язаних із діяльністю з розвитку працівників; оцінка ефективності запланованих заходів тощо [6].

Слід зазначити, що стратегія розвитку персоналу повинна тісно узгоджуватись із загальною стратегією компанії, тоді як механізми реалізації прийнятих стратегій – гнучко враховувати зміни та потенційні загрози. На думку Р. Вінничук, процеси розвитку персоналу можуть безпосередньо залежати від загальної стратегії компанії, а тому політика розвитку людського персоналу є основою або визначає реалізацію корпоративної стратегії. У цьому разі процеси розвитку персоналу

мають пріоритет щодо формування стратегії корпоративного розвитку [3, с. 200–201].

Розробленню стратегії розвитку персоналу передують порівняння професійних та організаційних компетенцій наявного кадрового потенціалу, що лежать в основі майбутньої стратегії. Процес формування стратегії розвитку персоналу схематично показаний на рис. 1.



Рис. 1. Розроблення стратегії розвитку персоналу

Джерело: модифіковано за [6]

Управління персоналом у компаніях є одним із найважливіших напрямів корпоративної стратегії, оскільки в сучасних економічних умовах постійно зростає роль особистих знань, навичок, компетентностей тощо. Система управління персоналом – це сукупність цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення зростання конкурентоспроможності компанії, підвищення продуктивності праці, мотивації та стимулів до праці, соціальної відповідальності. Ефективна реалізація прийнятої стратегії управління персоналом компанії значною мірою залежить від вибору адекватних варіантів побудови системи управління персоналом компанії, розуміння особливостей організації робочого часу, вибору найкращих технологій та методів роботи з людьми. У результаті узагальнення та систематизації теоретичних напрацювань, аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду стосовно управління персоналом можна зауважити, що система управління персоналом є системою, що складається з компонентів (підсистем), кожен з яких виконує, з одного боку, автономні функції, а з іншого – є невід'ємною складовою частиною інших функціональних компонентів.

Зважаючи на те, що управління людськими ресурсами є одним із найважливіших факторів, що визначають довгостроковий успіх компанії, необхідно використовувати стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, в якому стратегія управління людськими ресурсами посідає центральне місце. Стратегія управ-

ління персоналом є пріоритетною для компанії, яка враховує стратегічні цілі та ресурси, необхідні для досягнення довгострокових цілей побудови високо-професійної, злагодженої та відповідальної команди. Іншими словами, кадрова стратегія – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з працівниками, які є специфічними для типу організаційної стратегії, організаційних та кадрових ресурсів, а також типу кадрової політики [2].

Заслугує на увагу науковий підхід Н. Павловської, яка виділяє чотири основні характеристики концепції кадрової стратегії [5]: 1) залежність кадрової стратегії від загальної стратегії компанії; 2) акцент на інтерактивне визначення та розуміння кадрової стратегії; 3) взаємозв'язок між персоналом та корпоративною стратегією; 4) залежність корпоративної стратегії від кадрової стратегії. Варто наголосити, що кадрова стратегія займає конкретне місце в корпоративній стратегії і розробляється відповідно до неї. Якщо вести мову про компанію загалом, то кадрова стратегія є однією з найбільш функціональних стратегій її розвитку.

На практиці виділяють три основні типи економічних стратегій для компанії, на основі яких розробляються кадрові стратегії: Перший тип – це стратегія, орієнтована на самозбереження, підтримку соціально-економічної стабільності підприємства та його працівників, включаючи підтримку ринків чи їхніх ключових сегментів. У такому разі стратегія управління персоналом передбачає збереження надлишкової робочої сили з відповідним розподілом фонду оплати праці на весь контингент працівників, орієнтуючись на підтримку ключових кадрів та навчання традиційних напрямів компанії. Другий тип – це стратегія, спрямована на максимізацію прибутку за короткий термін (ринкова спринтерська стратегія). У цьому разі варто говорити не про стратегію, а про ситуативну реакцію. Такий підхід до управління персоналом зазвичай може використовуватися зовнішніми стейкхолдерами, які часто не зацікавлені розвивати компанію, зокрема інвестувати у людський потенціал. Третій тип – це стратегія, спрямована на розвиток виробництва, впровадження нових технологій, завоювання ринків, вдосконалення бізнесу загалом («стратегія управління ринком»). Невід'ємним елементом такої стратегії є пошуковий характер роз-

витку людського потенціалу компанії, створення умов для ефективного його використання, налагодження тісної співпраці між керівним складом та найманими працівниками.

На практиці доведено, що етап життєвого циклу компанії має значний вплив на розроблення стратегії управління персоналом. Тож на етапі створення компанії реалізація кадрової стратегії спрямована на залучення творчих людей, тоді як на етапі зростання використовується стандартна процедура залучення та підбору працівників, основний акцент робиться також на розвитку корпоративного спілкування. Системний підхід до розроблення стратегії управління персоналом компанії показаний на рис. 2.

На основі сформульованої місії компанії формується стратегічні цілі, на яких базується діяльність компанії, оцінка та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, стратегічні альтернативи управління персоналом компанії та її кадрової політики. Результатом аналізу сформульованих альтернатив є вибір стратегії управління персоналом.

Хоча важливість розроблення стратегії має давню історію і цій проблематиці присвячено велику кількість наукових праць та прикладних розробок, питанню реалізації стратегії досі приділено не досить уваги.

Зазвичай розроблення стратегії вимагає великих зусиль та часу, тоді як результати не завжди є задовільними. Опитування серед фахівців показують, що компанії, як правило, реалізують потенціал своїх стратегій у середньому на 63% через помилки, які виникли під час планування чи впровадження. В іншому дослідженні було встановлено, що 70% невдач були результатом не поганої стратегії, а низької ефективності її реалізації [4]. Якщо вибір стратегії багато в чому залежить від кон'юнктури ринку, то реалізація стратегії визначається особливостями компанії, особливостями управління та організацією бізнес-процесів.

Варто також наголосити, що істотною частиною процесу розроблення стратегії управління персоналом є оцінка результатів її реалізації. Тому зосереджуємо увагу на визначенні життєвого циклу компанії і, враховуючи місію та стратегічні цілі компанії, а також результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, формуємо нові стратегічні альтернативи, які слугують орієнтиром для розроблення нової стратегії управління персоналом.

Беззаперечним є той факт, що здатність ефективно реалізовувати стратегію є такою ж важливою, як і її розроблення. На практиці доволі часто використовують такі основні інструменти реалізації стратегії, як система планування, бюджетування, управління цілями, збалансована система показників. Інструментами реалізації стратегії управління персоналом можуть бути поточна робота з управління персоналом, заходи щодо розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, винагорода та мотивація, розв'язання соці-

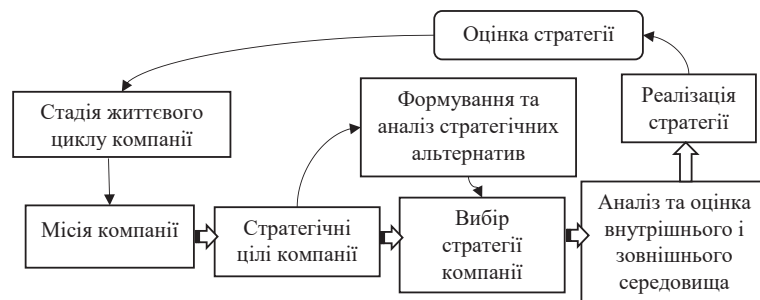


Рис. 2. Системний підхід до розробки стратегії управління персоналом компанії

Джерело: авторська розробка

альних проблем тощо. Використання інструментів для реалізації стратегії управління персоналом відображається на зміні поведінки працівників, загалом підвищує ефективність їхньої роботи, покращує соціальні та трудові правовідносини між членами трудового колективу.

На нашу думку, одним із дієвих інструментів реалізації стратегії управління персоналом компанії є використання організаційно-економічного механізму. Загалом дія такого механізму управління персоналом вважається ефективною у тому разі, коли взаємодія різних підсистем розвитку персоналу під впливом зовнішніх та внутрішніх організаційних чинників зумовлює досягнення соціально-економічної ефективності управління розвитком персоналу.

Запропонований організаційно-економічний механізм реалізації стратегії управління персоналом передбачає комплексне виконання низки функціонально-методичних операцій, таких як: визначення регламентів праці, класифікація персоналу за функціями та категоріями, вибір методів стимулювання (спонукання) до праці та управління персоналом, розрахунок показників ефективності використання персоналу (див. рис. 3).

Беручи до уваги особливості дії організаційно-економічного механізму, зауважимо, що процес управління персоналом є складним та відповідальним процесом, який вимагає не лише витонченого управлінського хисту, але й прагматичного підходу до формулювання адекватних цілей та завдань з урахуванням умов мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

Впровадження ефективного механізму управління та використання персоналу в компанії дасть змогу всебічно та систематично забезпечувати конкурентоспроможність компанії. Слід мати на увазі, що мотивація до

ефективної роботи та управління людськими ресурсами є вирішальним важелем для забезпечення успіху виробничих програм, маркетингових стратегій і загальновизначених цілей. Професійне навчання, досвід та навички кожного працівника, їхня гнучкість та мобільність, здатність виконувати трудові функції, їхній економічний та соціальний вплив на компанію потребують певних матеріальних витрат, необхідних для відновлення працездатності. Це вимагає відповідного розуміння та реакції з боку керівництва компанії, оскільки такі економічні процеси, як управління персоналом та мотивація персоналу, взаємозалежні та пов'язані між собою.

Висновки. Таким чином, розроблення стратегії управління персоналом – це процес створення програмного плану щодо реалізації кадрової політики компанії для досягнення стратегічних цілей. Фактично це означає, що цілі управління персоналом повинні впливати з цілей компанії, а стратегічний план управління персоналом – невід'ємна частина стратегічного плану організації. Системний підхід до розроблення стратегії управління персоналом включає не лише послідовність заходів, а й притаманну їй циклічність. Стратегія управління персоналом визначається як довгострокова програма конкретних заходів щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу компанії для забезпечення її конкурентних переваг. Найважливішим важелем для оптимізації управління персоналом є стратегія управління персоналом компанії, розроблення якої включає систему комунікацій та поєднує фазу життєвого циклу компанії, її місію та загальні цілі з урахуванням стратегічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

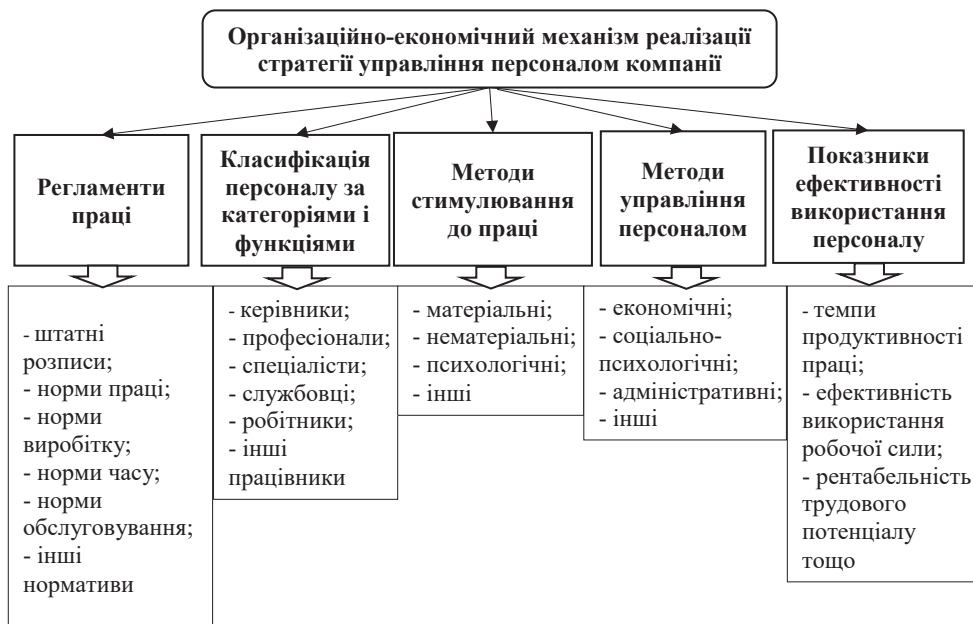


Рис. 3. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії управління персоналом компанії

Джерело: авторська розробка

Список літератури:

1. Базалійська Н.П. Методологічні основи формування провідної моделі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 100–105.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 248 с.
3. Винничук Р.О., Дмитришин Я.Ю. Особливості формування стратегії розвитку персоналу організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 198–203.
4. Нивен Пол. Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 328 с.
5. Павловська Н., Спасенко Ю. Основні складові кадрової політики підприємства. *Довідник кадровика*. 2012. № 2. С. 88–92.
6. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2013. № 5. С. 77–85.

References:

1. Bazalijska N.P. (2013) Metodologichni osnovy formuvannya providnoyi modeli upravlinnya personalom pidpryyemstva [Methodological bases of formation of the leading model of enterprise personnel management]. *Ekonomika i region*, no. 4, 100–105. [in Ukrainian]
2. Balabanova L.V., Stel'mashenko O.V. (2010) *Strategichne upravlinnya personalom v umovax rynkovoyi ekonomiky* [Strategic HR management in a market economy]. Donetsk: DonNUET. [in Ukrainian]
3. Vynnychuk R.O., Dmytryshyn Ya.Iu. (2014) Osoblyvosti formuvannya stratehii rozvytku personalu orhanizatsii [Features of formation the staff development strategy for the organization]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24.9, 198–203. [in Ukrainian]
4. Niven Pol. R. (2004) *Sbalansirovannaya sistema pokazatelej: Shag za shagom: maksimalnoe povyshenie effektivnosti i zakreplenie poluchennykh rezultatov* [Balanced scorecard: Step by step: maximize efficiency and consolidate results]. Dnepropetrovsk: Balance Business Books. [in Russian]
5. Pavlovska N., Spasenko Yu. (2012) Osnovni skladovi kadrovoi polityky pidpryyemstva [The main components of the personnel policy of the enterprise]. *Dovidnyk kadrovyya*, no. 2, 88–92. [in Ukrainian]
6. Cherchik L.M. (2013) Stratehiia upravlinnya rozvytkom personalu [Personnel management strategy]. *Naukovyi visnyk Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 5, 77–85. [in Ukrainian]

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

В статье проанализированы научные подходы к выбору и разработке стратегии управления персоналом компании и инструменты ее реализации. На основе систематизированной и обобщенной информации описан процесс формирования стратегии развития персонала, отмечены его существенные характеристики. Разработана общая схема системы управления персоналом компании с учетом мультифункциональных компонентов, обосновано влияние этапа жизненного цикла компании на разработку стратегии управления персоналом. Отмечено, что выбор стратегии зависит от конъюнктуры рынка, а ее реализация определяется спецификой работы компании, особенностями управления и организацией бизнес-процессов. В результате исследования предложено использование организационно-экономического механизма как действенного инструмента реализации стратегии управления персоналом компании. Определен ряд функционально-методических операций, таких как: определение регламентов труда, классификация персонала по функциям и категориям, выбор методов стимулирования (побуждения) к труду и управления персоналом, расчет показателей эффективности использования персонала.

Ключевые слова: персонал, стратегия управления персоналом, оценка стратегии, система управления персоналом, организационно-экономический механизм.

DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY AND THE TOOLS FOR ITS IMPLEMENTATION

The article analyzes the scientific approaches to the selection and development of the company's personnel management strategy and the tools for its implementation. Personnel management in companies is one of the most important areas of corporate strategy. The personnel development strategy should be closely aligned with the overall strategy of the company, while the mechanisms for implementing the adopted strategies should be flexible to take into account organizational changes and potential threats. A systematic approach to the development of a company personnel management strategy based on multifunctional components is proposed. It is emphasized that the development of a staff development strategy is preceded by a comparison of professional and organizational competencies of existing human resources. The influence of the stage of the company's life cycle on the development of personnel management strategy is substantiated. Personnel management strategy is defined as a long-term program of concrete measures to realize the concept of using and developing the potential of company personnel to ensure its competitive advantages. The main tools for implementing the strategy are the system of planning, budgeting, goal management, a balanced scorecard, ongoing HR management, personnel management, development activities, skills development, solving social problems, rewards and motivation. Using tools for the implementation of personnel management strategy is reflected in change in employee behavior; generally improves their work efficiency, improves social and employment relations between members of the labor collective. As a result of the research, it is proposed to use the organizational and economic mechanism as an effective tool for implementing the company's personnel management strategy. The proposed mechanism consists of functional and methodological components, in particular: definition of labor regulations, classification of personnel by functions and categories, methods of stimulation to work, methods of personnel management, indicators of personnel efficiency.

Key words: personnel, personnel management strategy, strategy evaluation, personnel management system, organizational and economic mechanism.

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-18>

УДК 338.2:631.1

Багорка М.О.

доктор економічних наук,
доцент кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Юрченко Н.І.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Bahorka Mariia, Yurchenko Nataliy

Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

ЕКОЛОГІЧНО СПРЯМОВАНІ ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджені екологічно спрямовані інновації та напрями їх реалізації в діяльності аграрних підприємств, що дасть змогу підвищити їхню конкурентоспроможність. Екологізація визнана напрямом інноваційного розвитку аграрних господарств, що базується на освоєнні екологічних методів господарювання, забезпечує розширене відтворення природних і антропогенних ресурсів за рахунок формування стійких еколого-економічних систем, спрямованих на збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції. Виділені основні механізми, за допомогою яких має здійснюватися процес екологізації: економічного регулювання та відповідальності, фінансової та державної підтримки. Основу екологічно спрямованих інновацій аграрних підприємств становлять відповідні їхні дії в процесі переходу на екологічно орієнтований розвиток за єдиної послідовної державної політики.

Ключові слова: інноваційний розвиток, екологізація, аграрні підприємства, механізми екологізації, державна екологічна політика, система еколого-економічного управління.

Постановка проблеми. На протязі тривалого періоду проблеми екологічного стану навколишнього природного середовища стоять особливо гостро. Це

пов'язано насамперед із негативним антропогенним впливом на стан природного середовища на локальному і глобальному рівнях.