

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.19>

УДК 330.34:331

Д. Г. Фурман,

к. е. н., виконуюча обов'язки директора, Відокремлений структурний підрозділ «Кам'янець-Подільський фаховий коледж харчової промисловості

Національного університету харчових технологій»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7305-5833>

ІМПЕРАТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

D. Furman,

PhD in Economics, Acting Director, Separate Structural Subdivision

«Kamyanets-Podilsky Professional College of Food Industry

of the National University of Food Technologies»

IMPERATIVES OF STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті розкрито імперативи стратегічного управління персоналом підприємства. Визначено, що під імперативами стратегічного управління персоналом підприємства доцільно розуміти вимоги, які підприємство повинно враховувати для досягнення стратегічних цілей, поставлених у рамках стратегічного управління персоналом. Встановлено, що головною метою стратегічного управління персоналом підприємства є формування кадрового потенціалу та систем управління персоналом, здатних

забезпечити підприємству стійке положення на ринку, економічну стабільність і високу конкурентоспроможність. З'ясовано, що формування стратегічних цілей в управлінні персоналом підприємства визначається організаційним середовищем, характеристиками факторів зовнішнього середовища та тенденціями розвитку ринку праці, ресурсною забезпеченістю дій персоналу. Виділено принципи, на яких ґрунтується стратегія управління персоналом підприємства. Визначено, що стратегічне управління персоналом підприємства може бути ефективним лише в рамках системи стратегічного управління, яка забезпечує формування та реалізацію стратегії управління персоналом і контроль цього процесу. Розглянуто задачі, які дозволяють вирішити стратегічне управління персоналом підприємства. Встановлено, що особливе місце в стратегічному управлінні персоналом підприємства посідає стратегічний аналіз, який спрямований на оцінку поточних якісних характеристик людського капіталу та прогнозування довгострокових змін. Розкрито завдання кадрової політики підприємства, які визначаються стратегічними напрямками управління персоналом підприємства. З'ясовано, що впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність сучасних підприємств стикається з рядом проблем, таких як: система мотивації, недооцінка ролі співробітників на підприємстві, недосконалість законодавчої бази з управління персоналом. Визначено, що запровадження системи стратегічного управління персоналом на підприємстві потребує чіткої організації та практичної реалізації професійної діяльності, пов'язаної зі стратегічним аналізом, розробкою, реалізацією та контролем стратегій, спрямованих на досягнення основних завдань і цілей корпоративних функцій.

The article reveals the imperatives of strategic personnel management of the enterprise. It was determined that the imperatives of strategic personnel management of the enterprise should be understood as the requirements that the enterprise must take into account in order to achieve the strategic goals set within the framework of strategic personnel management. It has been established that the main goal of the enterprise's strategic personnel management is the formation of personnel potential and personnel management systems capable of providing the

enterprise with a stable position on the market, economic stability and high competitiveness. It has been found that the formation of strategic goals in the personnel management of the enterprise is determined by the organizational environment, the characteristics of external environmental factors and trends in the development of the labor market, and the resource availability of personnel actions. The principles on which the company's personnel management strategy is based are highlighted. It was determined that the strategic management of the company's personnel can be effective only within the framework of the strategic management system, which ensures the formation and implementation of the personnel management strategy and the control of this process. The problems that can be solved by the strategic management of the personnel of the enterprise are considered. It was established that a special place in the strategic management of the company's personnel is occupied by strategic analysis, which is aimed at assessing the current qualitative characteristics of human capital and forecasting long-term changes. The tasks of the enterprise's personnel policy, which are determined by the strategic directions of the enterprise's personnel management, are disclosed. It was found that the implementation of strategic personnel management in the practical activities of modern enterprises faces a number of problems, such as: the motivation system, underestimation of the role of employees in the enterprise, imperfection of the legislative framework on personnel management. It was determined that the introduction of a strategic personnel management system at the enterprise requires a clear organization and practical implementation of professional activities related to strategic analysis, development, implementation and control of strategies aimed at achieving the main tasks and goals of corporate functions.

Ключові слова: управління, стратегія, персонал, підприємство, діяльність.

Keywords: management, strategy, personnel, enterprise, activity.

Постановка проблеми. Стратегічне управління персоналом підприємства є найважливішою передумовою успішного проектування менеджменту в умовах існуючих вимог щодо забезпечення розвитку

підприємства безпосередньо. У сучасних умовах господарювання ефективно функціонування підприємства визначається відповідною стратегією ефективного використання та розвитку одного з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління – персоналу.

Тому, щоб підтримувати стійку конкурентну перевагу, підприємство повинно враховувати необхідність стратегічного управління персоналом. З огляду на це, наукове обґрунтування зобов'язань стратегічного управління персоналом підприємства є актуальним питанням, яке дозволяє узагальнити ключові управлінські акценти та створює широку науково-дискусійну платформу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного управління персоналом підприємства та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження. Так, стратегічне управління персоналом підприємства всебічно розглянули такі вчені як Альошина Т., Батраченко А., Вакуленко Ю., Вишневська М., Галич О., Гринько Т., Гулик Т., Жовновач Р., Климчук А., Кобзєв А., Козенков Д., Крамаренко А., Крутько Т., Кушнерик О., Левицька І., Малаховський Ю., Малтиз В., Настиченко Ю., Пертова І., Терещенко І., Шаманська О. та інші.

Проте, враховуючи дослідження, проведені науковцями, не до кінця є розкритими імперативи стратегічного управління персоналом підприємства.

Метою статті передбачено розкрити імперативи стратегічного управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Імперативи у загальному розумінні слід визначати як розпорядження або правило загального значення, яке виражає необхідність діяти певним чином. З огляду на те, під імперативами стратегічного управління персоналом підприємства доцільно розуміти вимоги, які підприємство повинно враховувати для досягнення стратегічних цілей, поставлених у рамках стратегічного управління

персоналом. Ці вимоги виникають переважно під впливом сучасних тенденцій у бізнес-середовищі.

Акцентуючи увагу на стратегічних імперативах управління персоналом підприємства, то варто відзначити, що це набір політик, програм та визначальних дій щодо формування та розвитку продуктивних здібностей персоналу, а також механізмів їхнього ефективного використання у довгостроковій перспективі, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства з урахування його ресурсних можливостей [1, с. 99].

Стратегічний підхід до процесу управління персоналом підприємства стає все більш актуальним, оскільки перед вітчизняними підприємствами постають складні виклики, а саме пошук нових підходів та ефективних методів управління, здатних забезпечити конкурентну перевагу підприємства, швидке реагування та адаптація до вимог зовнішнього середовища, довгостроковий стійкий економічний і соціальний розвиток підприємства.

Головною метою стратегічного управління персоналом підприємства є формування кадрового потенціалу та систем управління персоналом, здатних забезпечити підприємству стійке положення на ринку, економічну стабільність і високу конкурентоспроможність. Ефективність кадрової стратегії підприємства багато в чому визначається доцільністю і раціональністю вибору методу формування стратегії. Так, вибір стратегії управління персоналом підприємства залежить від зовнішніх факторів і наявних у підприємства людських ресурсів [2, с. 28].

Функціональна стратегія управління персоналом підприємства має бути структурована з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей в управлінні персоналом підприємства визначається організаційним середовищем, характеристиками факторів зовнішнього середовища та тенденціями розвитку ринку праці, ресурсною забезпеченістю дій персоналу. Цілі стратегії управління персоналом

підприємства впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

Стратегія управління персоналом підприємства є основною підсистемою загальної стратегії підприємства, представленої у вигляді довгострокової програми конкретних дій, спрямованих на реалізацію концепції відданості та компетентності персоналу підприємства для забезпечення стратегічної конкурентної переваги.

Стратегічні цілі управління персоналом підприємства повинні узгоджуватися не тільки з місією підприємства, загальними та функціональними стратегічними цілями, але й з конкурентною позицією підприємства, оскільки персонал є найважливішим джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія управління персоналом підприємства розробляється з урахуванням інтересів двох сторін: інтересів керівництва підприємства та інтересів персоналу [3, с. 236]. Зі свого боку, стратегія управління персоналом підприємства ґрунтується на ряді принципів [4, с. 53]:

1) забезпечення узгодженості організаційних і особистих цілей зі стратегічними цілями розвитку підприємства, а також інтересами персоналу і власними цілями;

2) врахування організаційних ресурсів, обмежень та неприпустимості утворення «вузьких місць»;

3) забезпечення існування та подальший розвиток бізнес-процесів у сфері управління персоналом і забезпечення цілісності системи управління персоналом, навіть коли цілі змінюються або потребують уточнення;

4) ґрунтування на ідеологічних орієнтирах кадрової політики підприємства, розуміння правил і норм, бажань і обмежень, які реалізуються в прямому ході дій між персоналом підприємства та її єдиною системою свідомості;

5) базування на організаційній культурі та використання накопиченого потенціалу з огляду на рамкові умови, що може стати рушійною силою для зміни самої організаційної культури;

6) визначення умов забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу та економічною та соціальною відповідальністю підприємства.

Стратегічне управління персоналом підприємства може бути ефективним лише в рамках системи стратегічного управління, яка забезпечує формування та реалізацію стратегії управління персоналом і контроль цього процесу.

Стратегічне управління персоналом підприємства дозволяє розв'язати такі задачі [5, с. 11]:

- згідно зі стратегією забезпечується необхідна робоча сила для підприємства;
- внутрішнє середовище підприємства влаштоване таким чином, що внутрішня організаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети потреб створюють умови і стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу і самого стратегічного управління;
- на основі стратегічної управлінської установки та сформованого з неї кінцевого результату діяльності можуть бути вирішені проблеми, пов'язані з функціональною організаційною структурою управління, включаючи управління персоналом;
- можливість вирішення протиріччя з питання централізації-децентралізації управління персоналом, де однією з основ стратегічного управління є розподіл повноважень і завдань за стратегічним та ієрархічним рівнями реалізації.

З огляду на те, стратегічне управління персоналом підприємства – це складна система, яка забезпечує формування, розвиток і раціональне використання конкурентоспроможного персоналу, своєчасно і адекватно

реагуючи на зміни зовнішнього середовища, дозволяючи підприємству розвиватися і досягати довгострокових результатів.

Розглядаючи підхід до стратегічного управління персоналом підприємства, важливо враховувати, якою мірою ця стратегія управління повинна враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, усього персоналу і власників та менеджерів зокрема. Щодо зосередження на пов'язаних проблемах можна виділити два підходи [6, с. 356]:

1) перший підхід можна описати як «м'яке» стратегічне управління персоналом, присвячене аспектам людських відносин в управлінні персоналом, безперервному розвитку, залученості керівництва, комунікації, етиці та якості роботи;

2) другий підхід можна описати як «жорстке» стратегічне управління персоналом, яке підкреслює віддачу, якої можна досягти, інвестуючи в людські ресурси для бізнес-вигоди.

Ідеальний варіант такого управління засвідчує рівновагу між «м'якими» та «жорсткими» елементами, оскільки кожне підприємство існує для досягнення конкретних цілей.

Процес створення та реалізації стратегії управління персоналом підприємства включає аналіз і планування людських ресурсів, поточні кадрові проблеми, управління людськими ресурсами, заходи оцінки та розвитку, підвищення кваліфікації співробітників, вирішення соціальних проблем, винагороду та мотивацію, формування трудових відносин тощо.

Однак, доцільно відзначити, що найважливішим етапом стратегічного управління персоналом підприємства є стратегічне планування. На цій фазі встановлюються довгострокові цілі управління, формулюється кадрова стратегія підприємства та організаційно підтримується досягнення цілей. Особливістю управління персоналом підприємства є можливість працювати одночасно як керований суб'єкт і як об'єкт. Цілеспрямоване навчання і розвиток персоналу збагачує механізми управління і дозволяє успішно

вирішувати багато завдань науково-технічного прогресу, підвищувати конкурентоспроможність підприємства, використовувати нові сучасні технології, підвищувати ефективність і продуктивність праці.

Особливе місце в стратегічному управлінні персоналом підприємства посідає стратегічний аналіз, який спрямований на оцінку поточних якісних характеристик людського капіталу та прогнозування довгострокових змін. Стратегічний аналіз параметрів зовнішнього середовища досягається завдяки навичкам когнітивного аналізу, а складність факторів зовнішнього середовища вимагає широкого використання інтуїтивного підходу разом з раціональними методами та інструментами [7, с. 55].

Вивчення ролі та місця стратегії управління персоналом в системі управління підприємством дозволяє визначити стратегічні напрямки управління персоналом підприємства, в тому числі напрямки, що визначають завдання кадрової політики підприємства, які передбачають [8, с. 38-69; 9, с. 73]:

- формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства, тобто створення та вдосконалення існуючих методів і форм управління персоналом;
- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, організацію системи найму та використання персоналу, вивчення суб'єкта цього ринку та визначення потреб у робочій силі;
- формування форм і методів добору, оцінки та атестації персоналу;
- розробку концепції розвитку персоналу підприємства, що включає навчання персоналу новим формам і методам, планування кар'єри та формування резерву персоналу для активного виконання цих заходів;
- формування напрямку соціального розвитку підприємства;

- виділення основних вимог до персоналу з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та вміння своєчасно на них реагувати;
- розробку винагород і виплат працівникам відповідно до запланованої бізнес-стратегії;
- створення умов для того, щоб працівники самостійно та з усвідомленням роботи оцінювали свої результати;
- визначення методів підвищення кваліфікації, навчання, перепідготовки персоналу, пов'язаних з переходом на нові технології;
- побудову соціальних відносин, норм поведінки та соціальної справедливості колективу.

Важливим аспектом стратегічного управління персоналом підприємства є просування людських ресурсів. Людські ресурси є основним джерелом успішної підприємницької діяльності. Враховуючи питання кар'єрного просування, необхідно зосередити увагу на створенні комфортних умов праці працівників та підвищенні продуктивності праці. У наш час все більшого значення набуває концепція управління людськими ресурсами, а саме її вплив на системи управління людськими ресурсами з точки зору сприяння кар'єрному росту працівників на підприємстві та підвищення продуктивності праці. Обраний підхід до управління персоналом визначає ефективність діяльності підприємства та її вплив на подальші перспективи розвитку.

У системі управління персоналом підприємства основним завданням є комплексний підхід до створення ефективної моделі лідерства. Модель має включати стратегічне планування, аналіз інформації, детермінанти та фактори, що впливають на продуктивність праці та інші показники. Це пояснюється тим, що сучасне суспільство вимагає інноваційних поглядів на існуючу практику управління персоналом. Тому всі ці тенденції висувають нові вимоги до співробітників відділу кадрів. Розробка різноманітних ситуацій з позитивним баченням майбутнього підприємства та здатністю брати

відповідальність за загальні управлінські рішення, враховуючи різні ризики та рішення [10, с. 128].

Основним завданням управління персоналом підприємства сьогодні є розуміння рішень і мотивації співробітників, включаючи здатність навчати менеджерів працювати в командах і керувати командною роботою співробітників. Варто зауважити, що мотивація працівників до роботи є важливим фактором у формуванні взаємодії шляхом усунення перешкод між соціальними та особистими потребами працівників.

Висновки. Таким чином, результати проведених досліджень дозволяють відзначити, що впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність сучасних підприємств стикається з рядом проблем, таких як: система мотивації, недооцінка ролі співробітників на підприємстві, недосконалість законодавчої бази з управління персоналом. Вивчення особливостей стратегічного управління персоналом підприємства показало, що стратегічні цілі управління персоналом підприємства повинні керуватися не тільки місією підприємства, загальними та функціональними стратегічними цілями, але й конкурентною позицією підприємства, оскільки персонал є важливим джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запровадження системи стратегічного управління персоналом на підприємстві потребує чіткої організації та практичної реалізації професійної діяльності, пов'язаної зі стратегічним аналізом, розробкою, реалізацією та контролем стратегій, спрямованих на досягнення основних завдань і цілей корпоративних функцій.

Література

1. Жовновач Р. І., Малаховський Ю. В. Удосконалення механізму економічної мотивації як стратегічний імператив управління персоналом промислового підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 97-108.

2. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.
3. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 233-236.
4. Пертова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
5. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
6. Гулик Т. В., Кобзєв А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. С. 353-358.
7. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. Випуск 176. С. 53-57.
8. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70.
9. Климчук А. О., Левицька І. В. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. Вип. 7-8. С. 68-74.
10. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129.

References

1. Zhovnovach, R. I. and Malakhovskiy, Ju. V. (2019), "Improvement of the mechanism of economic motivation as a strategic imperative of personnel

management of an industrial enterprise”, *Centralnoukrajinsjkyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 97-108.

2. Ghalych, O. A., Vakulenko, Ju. V., Tereshhenko, I. O. and Krutjko, T. V. (2019), “Strategic personnel management as a factor in the growth of the company's competitiveness”, *Aghrosvit*, vol. 6, pp. 27-32.

3. Malytz, V. and Batrachenko, A. (2020), “Modern approach to the strategic management of the development of the company's personnel”, *Molodyj vchenyj*, vol. 3 (79), pp. 233-236.

4. Pertova, I. L. (2013), *Stratehichne upravlinnia liuds'kymy resursamy* [Strategic management of human resources], KNEU, Kyiv, Ukraine.

5. Kozenkov, D. Je., Kramarenko, A. V., Vyshnevsjka, M. K. and Aljoshyna, T. V. (2022), *Stratehichne upravlinnia personalom promyslovoho pidpryemstva* [Strategic personnel management of an industrial enterprise], Polighrafcentr «Format», Dnipro, Ukraine.

6. Ghulyk, T. V. and Kobzjev, A. V. (2018), “Strategic management of personnel development as a source of increasing the competitiveness of the enterprise”, *Ekonomika i suspiljstvo*, vol. 18, 353-358.

7. Ghrynjko, T. V. and Nastychenko, Ju. V. (2021), “Theoretical principles of strategic management of human capital of the enterpris”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. 176, pp. 53-57.

8. Shamansjka, O. I. (2019), “Strategic management of enterprise personnel in modern conditions”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 66-70.

9. Klymchuk, A. O. and Levycjka, I. V. (2019), “Formation of personnel management strategy in the system of effective enterprise management”, *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 7-8, pp. 68-74.

10. Kushneryk, O. V. (2020), “HR-management: an innovative approach to personnel management”, *Pidpryjemnytvo ta innovaciji*, vol. 12, pp. 125-129.

Стаття надійшла до редакції 24.03.2023 р.