

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. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.13>

УДК: [005.95/.96:005.21]:658.1(477.64)]

I. M. Dashko,

*д. е. н., професор, професор кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>*

L. A. Bekhter,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9931-9780>*

L. V. Mykhailichenko,

*студент другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 економіка, освітня програма Управління персоналом та
економіка праці, Запорізький національний університет, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3545-0805>*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ

I. Dashko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Personnel management and Marketing,
Zaporizhzhia National University*

L. Bekhter,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Management,
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia*

L. Mykhailichenko,

*Student of the second (master's) level of higher education specialty 051 economy
educational program of personnel management and labor economics,
Zaporizhzhia National University*

DEVELOPMENT OF A PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY AS A DIRECTION FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті проаналізовано історію виникнення терміну «стратегія». Охарактеризовані відмінні риси стратегії. Виокремлено вимоги, які пред'являються до стратегії розвитку підприємства, зокрема: «націленість на результат», «об'єктивність», «варіативність». Надано визначення поняття «Стратегія управління персоналом». Виділено низку принципів, які необхідно враховувати для формування стратегії управління персоналом. Розкрито актуальність стратегічного управління персоналом, що набуває в умовах процесного управління. Виділені переваги, які формуються при побудові системи ключових показників ефективності. Розглянутий досвід перебудови системи управління персоналом та вироблення нової стратегії управління персоналом. Виокремлено три основні перешкоди, на які нашоувхуються промислові підприємства в сучасних умовах. Розкриті проблеми розробки стратегії управління персоналом промислових підприємств. Обгрунтована методологія формування стратегії управління персоналом промислових підприємств заснована на процесному підході.

The history of the emergence of the term "strategy" is analyzed. Distinctive features of the strategy are characterized. The requirements for the company's development strategy are highlighted, in particular: "focusing on the result", "objectivity", "variability". The definition of the concept of "Personnel management strategy" is provided. A number of principles that must be taken into account for the formation of a personnel management strategy are highlighted, in particular: meet the current and anticipate future needs of the organization in terms of personnel; match the existing or desired culture of the organization; have the ability to change the nature and direction of business development; to contribute to the effective actions of the organization in the face of external pressure and environmental challenges; to answer the fundamental questions: "What are the limitations in our organization in the field of personnel?", "What prevents us from achieving the desired results?"; to be based on detailed analysis and research, not to give the desired real; take into account the experience and

collective opinion of senior management, as well as experienced employees of the personnel management service; foresee the problems of practical implementation of the personnel management strategy, which may arise in case of lack of commitment, lack of time or qualifications of line managers to fulfill their job duties; anticipate problems that may arise due to employee resistance to strategic changes; count on a guarantee from the organization's management regarding the allocation of resources necessary for the implementation of the personnel management strategy; have the ability to transform into programs of specific actions. The relevance of strategic personnel management, which acquires in the conditions of process management, is revealed. The advantages that are formed when building a system of key performance indicators are highlighted. The experience of restructuring the personnel management system and developing a new personnel management strategy is considered. Three main obstacles faced by industrial enterprises in modern conditions are singled out. The problems of developing a personnel management strategy of industrial enterprises are revealed. The well-founded methodology of forming the personnel management strategy of industrial enterprises is based on a process approach.

Ключові слова: *стратегія, управління персоналом, розвиток, розробка, промисловість, бізнес-процес*

Keywords: *strategy, personnel management, development, development, industry, business process*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та невизначеністю, кожне підприємство прагне розробити певну концепцію свого розвитку, що відповідає викликам довкілля. Під розвитком слід розуміти певні кількісні та якісні перетворення, які сприяють досягненню цілей підприємства. У зв'язку з цим на формування чіткого ставлення до

основних напрямках діяльності організації велике значення має стратегічне планування, однією з основних елементів якого є стратегія розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі вчені та практики, як: О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, М. Мескон, Дж. Пост, Р. Хендерсон та ін. Особливо велику роль у підвищенні ефективності галузі відіграє професійно-технічне навчання, яке забезпечує підвищення продуктивності праці і має великий економічний ефект.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «стратегія» прийшов із військової сфери, де означав певний порядок дій, спрямованих на перемогу над супротивником. На початку п'ятдесятих років ХХІ століття поняття «стратегія» почало широко використовуватися в управлінні.

Одним із ключових понять стратегічного управління є поняття «стратегії». Поняття стратегії, дане А. Чандлер, є класичним. Сутність стратегії полягає у розробці довгострокових цілей розвитку підприємства. Ці цілі повинні залишатися незмінними і постійними доти, доки зовнішнє чи внутрішнє середовище організації не змусить переглянути ці орієнтири.

Вирізняє такі відмінні риси стратегії [1, с. 27-28]:

- процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування якими забезпечить зростання і зміцнення позицій фірми;
- сформульована стратегія має бути використана;
- необхідність у стратегії відпадає, щойно реальний перебіг розвитку виведе організацію на бажані події;
- у ході формулювання стратегії не можна передбачити всі

можливості, які відкриваються під час складання проекту конкретних заходів;

– щойно у процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється точніша інформація. Проте, вона може поставити під сумнів обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку;

– оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це те саме. Але це різні речі.

Орієнтир є метою, якої прагне досягти фірма, а стратегія – засіб досягнення мети. Орієнтири – це вищий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, нічого очікувати такою, якщо орієнтири організації зміняться.

Визначення стратегії, має надто загальний характер. Понад те, з первинного визначення стратегії неясно, ніж стратегія відрізняється від політики вищого керівництва цієї фірми.

До стратегії розвитку підприємства пред'являються такі вимоги:

– «націленість на результат» – цей критерій означає, що керівництву підприємства у процесі розробки стратегії необхідно позначити чіткі цілі, які необхідно реалізувати. У цьому треба уникати надто завищених показників, які організація зможе досягти цьому етапі свого розвитку. Вибір як орієнтир «скромних» показників також може негативно позначитися на роботі організації, недовикористання всіх наявних резервів.

– «об'єктивність» – правильна оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Аналіз зовнішнього оточення необхідно проводити з урахуванням не тільки діяльності основних покупців, постачальників та конкурентів, а й з урахуванням соціально-економічної обстановки в країні та у світі;

– «варіативність» – розробка кількох варіантів реалізації стратегії та оцінка результату від їх здійснення.

Таким чином, процес формування стратегії підприємства має складну структуру, засновану на аналізі внутрішнього та зовнішнього оточення та

оцінки на підставі отриманих даних можливості стабільного розвитку підприємства.

Управління персоналом в сучасних умовах має стати складовою процесу планування та реалізації стратегії. Сьогодні стратегічні цілі організації можуть бути реалізовані тільки персоналом, який відповідає як кваліфікаційним вимогам, що диктуються конкретною стратегією, так і мотиваційним вимогам, необхідним для переходу в нове, мінливе підприємницьке середовище. У цьому сенсі процеси стратегічного планування можуть успішно розвиватися лише з урахуванням наслідків обраної стратегії персоналу. Для цього стратегія організації повинна бути відома її працівникам, розроблятися з максимально широким залученням співробітників, оскільки тільки в цьому випадку персонал підтримуватиме починання керівництва і забезпечить реалізацію стратегічних цілей організації.

Стратегічне управління персоналом у рамках нового підходу до управління дає великі переваги організаціям, що функціонують у різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства.

Ці переваги полягають у раціональному використанні такого обмеженого ресурсу як персонал. Крім того, стратегічний менеджмент народжує почуття впевненості у персоналу організацій та їх менеджерів, сприяє послідовній розробці та реалізації управлінських рішень, орієнтує на сталий розвиток в умовах ринку.

У сучасних умовах створення та ефективне використання високоякісного потенціалу персоналу організації є головним фактором успіху в конкурентній боротьбі, як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Від того, наскільки ефективно організовано стратегічне управління персоналом, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей організації та якість виробленої продукції або послуг, що надаються.

Успішна реалізація стратегії управління персоналом не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, а й закладає фундамент майбутнього успіху підприємства. Задаючи вектор розвитку кожному з напрямів, стратегія управління персоналом орієнтована на досягнення максимально можливих позитивних результатів діяльності з урахуванням всіх чинників, які впливають людські ресурси організації. Навіть на малих підприємствах, де немає спеціаліста з управління персоналом, самі менеджери повинні активно розглядати ці аспекти при прийнятті будь-яких рішень. У свою чергу, менеджери, що управляють персоналом, повинні бути повністю в курсі бізнес-планів, так як вони можуть радикально змінити розуміння кадрових питань. Аналіз наукової літератури показує, що думки фахівців до визначення поняття «стратегія управління персоналом» істотно відрізняються і носять дискусійний характер.

Отже, стратегія управління персоналом – це шлях удосконалення системи управління персоналом, спрямований на забезпечення ефективної реалізації бізнес-стратегії, а також на створення умов з розкриття людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації в умовах конкурентного середовища, що змінюється.

Авторами виділено низку принципів, які необхідно враховувати для формування стратегії управління персоналом:

- задовольняти поточні та передбачати майбутні потреби організації у персоналі;
- відповідати існуючій чи бажаній культурі організації;
- мати здатність змінити характер та напрямок розвитку бізнесу;
- сприяти ефективним діям організації у протистоянні зовнішньому тиску та викликам навколишнього середовища;
- відповідати на фундаментальні питання: «Які є обмеження в нашій організації в області персоналу?», «Що заважає досягти бажаних результатів?»;
- ґрунтуватися на детальному аналізі та дослідженні, не видавати

бажане справжнє;

- враховувати досвід та колективну думку вищого керівництва, а також досвідчених працівників служби управління персоналом;

- передбачати проблеми практичної реалізації стратегії управління персоналом, які можуть виникнути у разі відсутності прихильності, нестачі часу чи кваліфікації у лінійних менеджерів для виконання своїх посадових обов'язків;

- передбачати проблеми, які можуть виникнути через опір працівників стратегічним змінам;

- розраховувати на гарантію з боку керівництва організації щодо виділення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії управління персоналом;

- мати здатність трансформуватися у програми конкретних дій.

На нашу думку, найбільшу актуальність стратегічне управління персоналом набуває в умовах процесного управління. Даний підхід представляє процес розробки стратегії управління персоналом у вигляді окремого бізнес-процесу у прив'язці до стратегічних цілей та бізнес-стратегії організації.

Аналіз та оцінка відповідності бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом бізнес-стратегії організації здійснюється за допомогою впровадження системи ключових показників ефективності, що дозволить організації досягти конкурентної переваги в кадровій сфері.

Впровадження процесного підходу до розробки стратегії управління персоналом та побудова системи ключових показників ефективності дає наступні переваги:

- 1) для власників організації – підвищення ефективності бізнесу, зростання продуктивності праці; поліпшення репутації організації, зокрема як роботодавця;

- 2) для менеджерів організації – підвищення продуктивності праці; оптимізація витрат та мінімізація ризиків, пов'язаних з персоналом;

підвищення керованості трудовими ресурсами організації, підвищення привабливості ринку праці;

3) для співробітників організації – зрозумілість і прозорість принципів побудови відносин з персоналом, у тому числі системи винагороди, можливість управління своїм професійним та кар'єрним розвитком.

Досвід перебудови системи управління персоналом та вироблення нової стратегії управління персоналом набуває будь-яке велике підприємство в сучасних умовах конкурентного середовища. Однак основна ставка робиться на підвищення ринкової вартості організації за рахунок розширення асортименту виробленої продукції та послуг. Дуже часто служби управління персоналом промислових підприємств роками незмінюють свої методики та процеси, виступаючи в ролі зберігача корпоративних традицій. Удосконалення виробничих процесів передбачає готовність до ризику та розуміння бізнес-процесів, необхідних для швидкої трансформації системи управління персоналом.

Отже, в сучасних умовах України перетворення в галузі персоналу на промислових підприємствах наштовхуються на три основні перешкоди:

- відсутність фінансових коштів у підприємства для інвестицій у намічені радикальні структурні та кадрові перетворення;

- відсутність у працівників бажання брати участь у реалізації якісних перетворень через невіру в позитивні наміри керівництва, а частково через недостатню кваліфікацію працівників, що залишилися на виробництві;

- відсутність волі керівництва підприємства до проведення радикальних перетворень в умовах непередбачуваності економічних та правових умов бізнесу у найближчому, а тим більше віддаленому майбутньому (табл. 1).

Таблиця 1. Деякі проблеми розробки стратегії управління персоналом промислових підприємств

Проблеми розробки стратегії управління персоналом	Способи вирішення проблеми
Проблеми, що виникають під впливом зовнішнього середовища	
Різноманітність стратегічних процесів, рівнів та стилів управління при диверсифікації виробництва	Досягнення стратегічної відповідності між стратегіями управління персоналом окремих бізнес-одиниць диверсифікованого холдингу та загальною організаційною стратегією
Нестача інформації про стан зовнішнього ринку праці	Виділення фінансових засобів для найму, навчання або підготовки необхідного персоналу за рідкісними спеціальностями
Дефіцит на ринку праці окремих категорій персоналу, особливо інженерно-технічних фахівців та робітників високої кваліфікації	Перепідготовка прийнятого персоналу у відповідність до потреб підприємства, створення власної освітньої бази
Проблеми, що виникають у внутрішньому середовищі	
Відсутність підрозділів у структурі підприємства, які займаються питаннями стратегічного управління	Перепідготовка у ВНЗ та школах менеджменту, подальше навчання та ротація персоналу
Старіння знань адміністративно-управлінського персоналу та фахівців високої кваліфікації	Вивчення та застосування підходів до управління персоналом, які враховують довгостроковий характер його використання та відтворення (стратегічне управління персоналом)

[розроблено авторами]

Таким чином під час розробки стратегії управління персоналом промислових підприємств мають бути виконані наступні роботи:

- діагностика проблем підприємства;
- визначення переліку основних бізнес-процесів;
- визначення та ранжування цілей проекту;
- вибір (розробка) та затвердження методики ведення проекту, включаючи методику моделювання бізнес-процесів;
- підготовка програмного та апаратного забезпечення;
- формування робочих груп;
- методична підготовка: навчання керівників та фахівців організації;
- інформування персоналу про завдання проекту;
- детальне планування робіт.

Таким чином, аналізуючи питання формування стратегії управління персоналом, можна виділити наступні:

- 1) оцінка ефективності стратегії управління персоналом;
- 2) формування системи показників ефективності стратегії управління персоналом залежно від організаційної структури підприємства та його організаційно-правової форми;
- 3) посилення стратегічної функції служб з управління персоналом, а також підвищення їх статусу у стратегічному управлінні організацією.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Правильно налаштований процес управління персоналом забезпечує ефективну схему визначення довгострокових потреб компанії в персоналі та планування заходів для задоволення цих потреб.

На даний час для промислових підприємств актуальною є проблема зміни підходів до управління персоналом та розробки нової стратегії у сфері персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств на галузевому ринку. Важливою є розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління персоналом.

Методологія формування стратегії управління персоналом промислових підприємств заснована на процесному підході, оскільки є ефективною та прийнятною для будь-якої організації, орієнтованої на довгострокову перспективу розвитку в конкурентному середовищі та забезпечує такі переваги:

1. Для власників організації – підвищення ефективності бізнесу, продуктивності праці; підвищення репутації організації, в тому числі як роботодавцяю
2. Для керівників організації – підвищення продуктивності праці; оптимізація витрат і мінімізація ризиків, пов'язаних з персоналом; вдосконалення управління трудовими ресурсами організації; підвищення привабливості на ринку праці.
3. Для співробітників організації – чіткість і прозорість принципів

побудови відносин з персоналом, включаючи систему винагороди, можливість управління своїм професійним і кар'єрним розвитком.

При використанні даного методу стає можливим швидше вирішувати всі поточні питання на кожному етапі формування стратегії управління персоналом і ефективно вести бізнес-процес в цілому на майбутній період.

Література

1. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
2. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник*. 2013. № 10(189). С. 37-50.
3. Задовська О. О., Артеменко Л. П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. № 19. 2018. С. 185-189.
4. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
5. Рябоконт В. П., Кузубов А. А. Управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 85-93.
6. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
7. Трішкіна Н. І. Стратегічні напрями реформування посередницької діяльності торговельних підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С.103-106.

References

1. Balan, V.H. (2018), *Stratehichne upravlinnia. Metody portfel'noho analizu* [Strategic management. Methods of portfolio analysis], Naukova stolytsia, Kyiv, Ukraine.
2. Derykhovs'ka, V.I. (2013), "Personnel management strategy: its types and features", *Naukovyj visnyk*, vol. 10 (189), pp. 37-50.
3. Zadovs'ka, O.O. and Artemenko, L.P. (2018), "Evaluation of the

implementation of company's strategy", Infrastruktura rynku. № 19, pp. 185-189.

4. Matviishyn, Ye.H. (2011), Stratehichne upravlinnia liuds'kymy resursamy [Strategic management of human resources], LRIDU NADU, L'viv, Ukraine.

5. Riabokon', V.P. and Kuzubov, A.A. (2015), "Management of the competitiveness of agro-industrial enterprises", Ekonomika APK, vol. 7, pp. 85-93.

6. Kozenkov, D.Ye. Kramarenko, A.V. Vyshnevs'ka, M.K. and Al'oshyna, T.V. (2022), Stratehichne upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva [Strategic personnel management of an industrial enterprise], Polihraftsentr «Format», Dnipro, Ukraine.

7. Trishkina, N.I. (2016), "Strategic directions of reform mediation trading companies in Ukraine", Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, vol. 6, no. 3, pp. 103-106.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2023 р.