

УДК: 331.108:658.3

Вороніна В. Л.

кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту
Полтавського державного аграрного університету

Горопашна А. В.

здобувач
Полтавського державного аграрного університету

Стовбун Д. Е.

здобувач
Полтавського державного аграрного університету

Voronina Viktoriia

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Associate Professor of Management
Poltava State Agrarian University

Horopashna Anna

student
Poltava State Agrarian University

Stovbun Danyila

student
Poltava State Agrarian University

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. Метою статті є дослідження проблемних питань та розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту сучасного підприємства. Запропоновано авторське визначення поняття

стратегічного менеджменту; здійснено огляд важливих складових стратегічного менеджменту підприємства. Зазначено, що стратегічний менеджмент персоналу в рамках нового підходу до управління підприємством дає величезні переваги організаціям, функціонуючим в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Запропоновано методику оцінки результативності навчання і розвитку персоналу та розглянуто етапи реалізації даної методики. Зазначено, що успіх стратегічного менеджменту в значній мірі залежить і повинен спиратися на ефективну систему стратегії управління персоналом.

Ключові слова: *менеджмент, оцінка, персонал, підприємство, стратегія, стратегічний менеджмент, розвиток, управління.*

Вступ та постановка проблеми. В сучасних економічних умовах одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності є грамотне управління підприємством. Швидка зміна споживчого попиту, підвищення вимог працівників до умов праці і якості життя змушують підприємство проводити аналіз та оцінку зовнішнього середовища, прогнозувати його зміни в майбутньому; створювати систему управління, яка підтримувала б рівновагу між середовищем, характером і результатом діяльності підприємства. Зрозуміло, що без розвитку персоналу неможливий і розвиток самого підприємства.

Інтелектуальні і технологічні інновації, вихід фірм на міжнародний ринок, зміна правових умов діяльності – все це вимагає постійного вдосконалення управління розвитком персоналу. Кадровим ідеалом сучасного бізнесу стає «людина, що розвивається» – особистість з постійно оновлюваним індивідуальним і професійним досвідом.

Вибір вірного напрямку розвитку персоналу – прямий шлях до зростання продуктивності праці, лідерства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом висвітлювалося у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, серед яких: Ансофф І., Армстронг М., Балабанова Л., Голянич В., Десслер Г.,

Кібанов А., Лич Г., Назарова Г., Сардак О., Уорнер М. та ін. В свою чергу, питання розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства розглядалося у роботах таких науковців, як Бившева Л., Вакуленко Ю., Вороніна В., Верхоглядова, Галич О., Діденко Н., Зось-Кіор М., Кіндранська Г., Колот А., Кондратенко О., Лисенко Ю., Маркіна І., Одегов Ю., Терещенко І., Топмсон А. та Стрікланд Дж., Шимановська-Діанич Л., Грузіна І. та ін.

Тим часом, як показує дослідження, в практиці стратегічного менеджменту сучасних українських підприємств існують певні проблеми, які потребують вирішення як в методологічному, так і методичному плані, з огляду на специфіку національної економіки.

Метою статті є дослідження проблемних питань та розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту сучасного підприємства.

Результати дослідження. Науковці [1, 10, 12] розрізняють два типи стратегії: у вузькому сенсі і в широкому сенсі слова. Стратегія у вузькому сенсі визначає спрямованість дій на певний період (наприклад стратегія виживання або стратегія зниження витрат). У широкому сенсі, стратегія – генеральна програма дій і розподілу ресурсів для досягнення місії підприємства і цілей власників.

На нашу думку, стратегічний менеджмент – це комплекс процесів, явищ і характеристик, що відображає пріоритет цілей та динаміки розвитку, своєчасність рішень та заходів, передбачення майбутнього, а також аналіз наслідків управлінських дій та інновацій. Вважаємо, що стратегічний менеджмент – це розробка не тільки програми розвитку, але і прийняття та виконання стратегічних рішень.

Важливою складовою стратегічного менеджменту є реалізація стратегії. Часто поставлені цілі залишаються на папері і тільки побажаннями. Однак обрана стратегія має успіх тільки тоді, коли вона правильно і ефективно реалізується та на її основі досягаються бажані результати.

Реалізація стратегії, з одного боку, залежить від того, як розподілені поставлені завдання в структурі менеджменту, як делеговані повноваження, яка існує система оцінки, контролю та мотивації праці; з іншого боку, від наявності відповідних трудових ресурсів, їх кількісного та якісного складу.

Стратегічний менеджмент повинен спиратися на відповідне стратегічне управління людськими ресурсами [11, с. 73].

В загальному сенсі, під стратегічним управлінням людськими ресурсами розуміють підхід до прийняття рішень з приводу намірів і планів організації, що стосуються стратегії, політики і практики відносин трудового найму, пошуку і відбору співробітників, навчання, розвитку, управління показниками роботи, винагороди та трудових відносин [2, с. 23].

Стратегічний менеджмент персоналу в рамках нового підходу до управління підприємством дає величезні переваги організаціям, функціонуючим в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства [9, с. 76]. Ці переваги полягають в раціональному використанні обмежених ресурсів, і головним чином, часу. Крім того, стратегічний менеджмент народжує відчуття впевненості у персоналі організацій і їх менеджерів, сприяє послідовній розробці та реалізації управлінських рішень, орієнтує на сталий розвиток в умовах ринку [7].

Для визначення суті стратегічного управління персоналом в системі стратегічного менеджменту доцільно навести думку англійського вченого Армстронга М, який розрізняє: керівництво співробітниками (прямий вплив на персонал), управління персоналом (непрямий вплив на персонал), розвиток організації (постійний розвиток системи). Всі три управлінські функції можна об'єднати в єдину концепцію управління. Схематично управління персоналом в системі стратегічного менеджменту представлено на рис. 1.

Врахування керівником зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє керувати співробітниками і управляти персоналом. В результаті цих дій здійснюється розвиток організації в цілому як соціальної системи, найважливішим елементом якої є працівник.

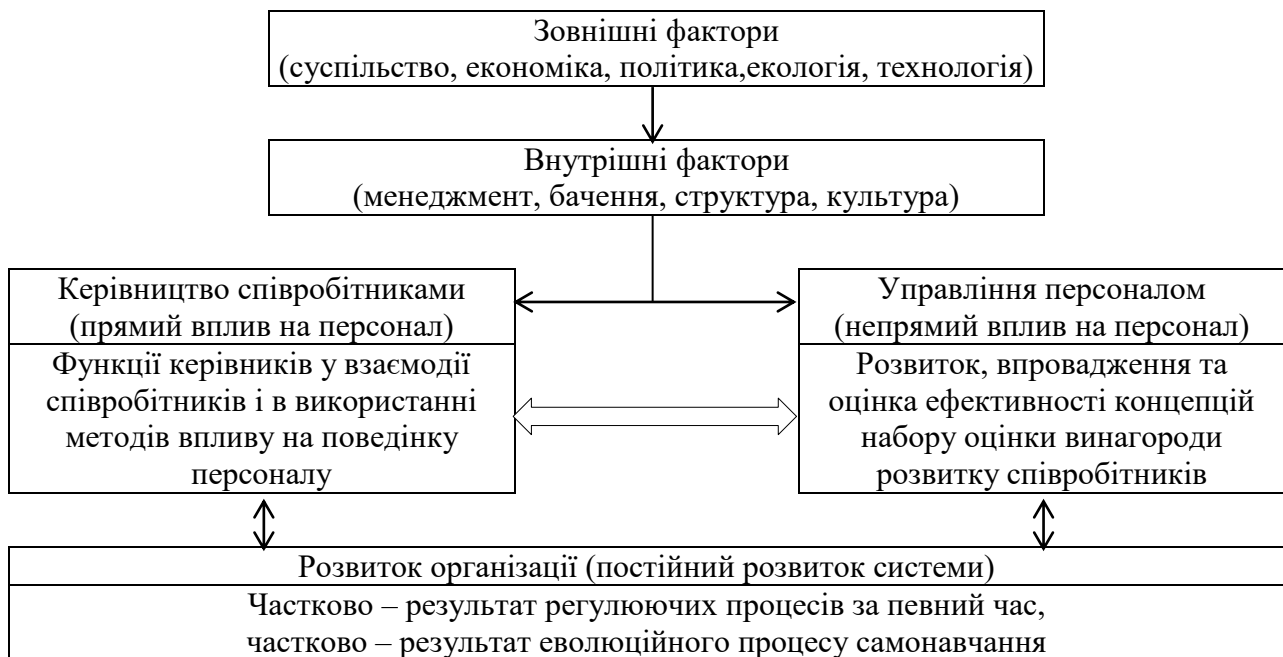


Рис. 1. Управління персоналом в системі стратегічного менеджменту [систематизовано автором на основі 2]

Розвиток співробітників призводить до розвитку організації, в тому числі – внаслідок еволюційного процесу самонавчання, оскільки співробітники мають можливість і бажання самостійно вдосконалювати процеси праці та управління [3]. В даному випадку під управлінням розуміється сукупність всіх особистісних аспектів формування, керівництва і розвитку соціальної системи, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей [6, с. 34].

Стратегічне управління персоналом в системі стратегічного менеджменту передбачає здійснення найму персоналу, його оцінки, винагороди і розвитку, виходячи з цілісного уявлення про мету розвитку підприємства.

В цілому можна виділити три варіанти стратегій щодо персоналу [8]:

- стратегії інвестування;
- стратегії стимулювання;
- стратегії залучення.

Таку типологію стратегій запропонували дослідники Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Вони враховували різні цілі, засоби і стратегії, що застосовуються в більшості компаній. Саму стратегію автори розуміють як

«...рішення, прийняті для досягнення найважливіших цілей в системі підбору, розвитку та управління персоналом і першочергових засобів, спрямованих на досягнення цих завдань» [10, с. 72-74]. Ключовими цілями автори вважають:

- внесок співробітників в виконувану роботу;
- розстановка персоналу;
- компетентність;
- відданість справі.

Внесок співробітників в виконувану роботу пов'язаний з очікуваннями персоналу. Йдеться про інноваційність, гнучкість в управлінні, ефективність створеної атмосфери творчості тощо [9, с. 79; 11, с. 73].

Цілі, пов'язані з успішною розстановкою персоналу, полягають в першу чергу в створенні ефективної команди з урахуванням усього розмаїття національностей, вікових та інших груп співробітників, а також рівня їх кваліфікації та компетентності. Особливе значення має при цьому стратегічне бачення персоналу (насамперед його просування і подальший розвиток).

Завдання компетентності співробітників пов'язані з рівнем сьогоденних і майбутніх знань працівників, їх професійних навичок і здібностей – це і визначає ту ступінь компетентності робочої сили, яка необхідна для досягнення поточних і стратегічних завдань організації [4].

І, нарешті, під відданістю справі мається на увазі ступінь «прихильності» співробітника до організації – від звичайної «прихильності» до повного ототожнення себе з організацією [5, с. 27].

Важливим завданням стратегічного управління персоналом є визначення шляхів його реалізації. До них відноситься рішення з урахуванням поставлених цілей завдань пошуку, набору та відбору необхідних кадрів, складання і реалізація плану розвитку кар'єри, навчання та перепідготовка кадрів, оцінка кадрового потенціалу на певний момент. Останнє є засобом зворотного зв'язку, що дозволяє отримувати інформацію про відповідність кадрів поставленим завданням і при необхідності прийняття відповідних управлінських рішень.

На нашу думку, важливим моментом досягнення поставлених цілей,

ефективності реалізації поставлених завдань є створення відповідної системи мотивації праці.

Тільки вмотивований працівник може ефективно не тільки працювати, а й розвивати необхідні знання та навички, здійснювати своє професійне зростання у взаємозв'язку з рухом підприємства до поставлених цілей.

Поряд з мотивацією на конкретний момент часу і за конкретну роботу важливим моментом є, на нашу думку, так звана «перспективна мотивація». Працівник має бачити, що інтереси розвитку підприємства збігаються з його інтересами; що по досягненню поставлених стратегічних цілей його матеріальна і моральна мотивація може зрости.

У зв'язку з цим необхідним є створення ефективної системи оцінки існуючого інтелектуального та професійного рівня працівників, визначення необхідних знань та компетенцій і розробка послідовної і всебічної структури розвитку персоналу. Причому ця система повинна бути динамічною, реагувати на зміни стратегічних цілей, кон'юнктури ринку, шляхів їх досягнення.

Проте, в практиці українських підприємств є певні проблеми. З одного боку, часто топ-менеджери не бачать і не розуміють вигоду від вкладення капіталу в інтелектуальні ресурси, в їх розвиток. З іншого боку, на багатьох підприємствах здійснюються інвестиції в навчання персоналу, але не оцінюється її ефективність.

Тому вкрай важливо, щоб програми навчання були націлені на здійснення виробленої стратегії бізнесу. Розвиток персоналу має бути пов'язаний із показниками роботи, а саме їх поліпшення, як в цілому по підприємству, так і в кожному працівникові.

У зв'язку з цим, на нашу думку, методика оцінки результативності навчання і розвитку персоналу повинна включати наступні етапи:

Етап 1. На основі виробленої стратегії розвитку підприємства і стратегії розвитку персоналу визначення необхідних знань та компетенцій працівників.

Етап 2. Відбір учасників навчання.

Етап 3. Оцінка їх інтелектуального та професійного рівня.

Етап 4. Розробка індивідуальних карт навчання.

Етап 5. Навчання персоналу в навчальній компанії.

Етап 6. Оцінка навчання.

На першому етапі лінійні менеджери спільно з відповідними працівниками структурного підрозділу управління людськими ресурсами складають перелік знань і компетенцій працівників, необхідних для досягнення поставлених стратегічних цілей.

На другому етапі визначаються співробітники, які повинні розвинути свої знання і вміння для ефективного виконання своїх функцій. Причому відбір співробітників має відбуватися за критерієм їх ключових ролей в досягненні поставлених стратегічних цілей.

На третьому етапі шляхом співбесіди та відповідних тестів оцінюється інтелектуальний і професійний рівень кожного учасника програми навчання, і, на основі цього, складається індивідуальна карта навчання.

Заключний етап – це оцінка ефективності навчання. Вона, на нашу думку, повинна проводитися через три-чотири місяці після закінчення навчання, шляхом спільної участі тьютора (тренера), лінійного менеджера і представника структурного підрозділу управління людськими ресурсами в визначенні поліпшення показників в роботі кожного учасника програми навчання відповідно індивідуальних карт навчання.

Висновки. Отже, система стратегічного менеджменту підприємства інформаційно і функціонально має бути пов'язана зі стратегією управління персоналом. У зв'язку з цим стратегічне управління персоналом в системі стратегічного менеджменту включає вибір цілей, постановку завдань, планування персоналу в кількісному і якісному складі, визначення шляхів реалізації обраної стратегії, оцінку і, при необхідності, коригування з урахуванням зміни стратегії компанії.

Слід зазначити, що в більшості підприємств українського бізнесу вищезазначене не знайшло належної уваги у керівників, – кадри набираються хаотично, безсистемно, без урахування поставлених завдань. Все це не може не

позначитися на ефективності управління.

Таким чином, можна зробити висновок, що успіх стратегічного менеджменту в значній мірі залежить і повинен спиратися на ефективну систему стратегії управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. *Стратегическое управление*. М.: Экономика, 1989. 303 с.
2. Армстронг М. *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення 31.03.2021).
4. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170211/20-Buvvsheva.pdf?sequence=1> (дата звернення 15.03.2021).
5. 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. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573> (дата звернення 05.04.2021).
6. Голянич В. М., Кудрявцева Є. І. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2013. № 2 (50). С. 34-48.
7. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbu.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis/](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis/) (дата звернення 21.03.2021).
8. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*, 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення 21.03.2021).

звернення 02.04.2021).

9. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. № 3 (26). С. 76-81.

10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи менеджменту*. Київ, 1992. 704 с.

11. Сазонова Т. О., Касян А. О. Інноваційні аспекти в стратегічному управлінні сучасним підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 2 (64). С. 72-77.

12. Уорнер М. *Классики менеджмента*. Санкт-Петербург : Питер, 2001. с. 515.

References:

1. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow : Jekonomika (in Russian)

2. Armstrong M. (2002) *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic management of a human resources]. Moscow : INFRA-M (in Russian)

3. Balabanova L. V., Sardak O. V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (accessed 31 March 2021).

4. Byvsheva L. O., Kondratenko O. O., Zheldak S. V., Kovalenchenko A. O. (2020) *Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva* [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no 1 (59), pp. 137-144. Available at : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170211/20-Byvsheva.pdf?sequence=1> (accessed 15 March 2021).

5. Halych O. A., Vakulenko Yu. V., Tereshchenko I. O., Krutko T. V. (2019) *Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Strategic personnel management as a factor in increasing the

competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, no. 6, pp. 27-32. Available at : <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573> (accessed 5 April 2021).

6. Holianych V. M., Kudriavtseva Ye. I. (2013) *Innovatsiini tekhnolohii v kadrovomu menedzhmenti* [Innovative technologies in personnel management]. *Upravlinske konsultuvannia*, no. 2 (50), pp. 34-48.

7. Didenko N. V. *Systema antykryzovoho menedzhmentu personalu v suchasnykh umovakh*. [The system of crisis management of personnel in modern conditions]. Available at: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (accessed 21 March 2021).

8. Zos-Kior M. V., Semeniuta M. V. (2020) *Systema otsinky personalu pidpryiemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu* [The system of personnel evaluation of the enterprise in the competitive conditions of doing business]. *Efektivna ekonomika*, 2020, no. 2. Available at : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 (accessed 2 April 2021).

9. Markina I. A., Voronina V. L., Khoroshko D. R. (2020) *Upravlinnia innovatsiinym potentsialom yak faktor stratehichnoho rozvytku ta konkurentnykh perevah pidpryiemstva* [Management of innovation potential as a factor of strategic development and competitive advantages of the enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 3 (26), pp. 76-81.

10. Meskon M. Kh., Albert M., Khedouri F. (1992) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv, 1992. 704 s

11. Sazonova T. O., Kasian A. O. (2014) *Innovatsiini aspekty v stratehichnomu upravlinni suchasnym pidpryiemstvom* [Innovative aspects in strategic management of a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 2 (64). pp. 72-77.

12. Uorner M. (2001) *Klassiki menedzhmenta* [Management classics]. Sankt-Peterburg : Piter (in Russian)

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

***Аннотация.** Целью статьи является исследование проблемных вопросов и разработка теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию стратегии развития персонала в системе стратегического менеджмента современного предприятия. Предложено авторское определение понятия стратегического менеджмента; осуществлен обзор важных составляющих стратегического менеджмента предприятия. Отмечено, что стратегический менеджмент персонала в рамках нового подхода к управлению предприятием дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Предложена методика оценки результативности обучения и развития персонала и рассмотрены этапы реализации данной методики. Отмечено, что успех стратегического менеджмента в значительной степени зависит и должен опираться на эффективную систему стратегии управления персоналом.*

***Ключевые слова:** менеджмент, оценка, персонал, предприятие, стратегия, стратегический менеджмент, развитие, управление.*

STAFF DEVELOPMENT STRATEGY IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT

***Summary.** The purpose of the article is to research and develop theoretical and practical recommendations for improving the strategy of personnel development in the strategic management system of a modern enterprise. The author's definition of the concept of strategic management is offered. The important components of strategic enterprise management have been studied. It is noted that strategic personnel management gives advantages to organizations. These advantages lie in the rational use of limited resources. Strategic management builds trust in*

organizations' people and their leaders. Strategic management contributes to the consistent development of management decisions in market conditions. Enterprise development is impossible without personnel development. The leader must understand external and internal factors. This allows you to manage your staff. Strategic personnel management in the strategic management system provides for: personnel selection, assessment of their activities, remuneration and development. An important task of strategic personnel management is to determine the ways of its implementation. Problem solving consists in finding and recruiting the right personnel. It is important to prepare and implement a career plan. It is necessary to train personnel. And evaluate their resources. It is important to create an appropriate system of labor motivation. It is necessary to create an effective system for assessing the intellectual and professional level of workers. It is important to define the required knowledge and competencies. It is necessary to develop a personnel development structure. There are problems with personnel at Ukrainian enterprises. Therefore, it is important to develop staff. The article proposes a methodology for assessing the results of training and personnel development. The stages of the implementation of this technique are considered. The system of strategic management of the enterprise should be linked to the strategy of personnel management. Strategic personnel management includes: goal selection, goal setting, personnel planning, determining how to implement the strategy, evaluation. The success of strategic management depends on an effective HR strategy system.

Keywords: *management, assessment, personnel, enterprise, strategy, strategic management, development.*