

## СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У статті розкрито роль стратегії управління персоналом у діяльності підприємств молочної галузі. Запропоновано використання певних видів стратегій підприємств. Висвітлена взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємств молочної галузі Рівненської області.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегія управління персоналом, персонал, кадрова політика, молочна галузь, людський потенціал.

В статье раскрыта роль стратегии управления персоналом в деятельности предприятий молочной отрасли. Предложено использование определенных видов стратегий предприятий. Освещена взаимозависимость функционирования стратегии управления персоналом и общей стратегии предприятий молочной отрасли Ровенской области.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, стратегия управления персоналом, персонал, кадровая политика, молочная отрасль, человеческий потенциал.

The article deals with the role of human resource management strategies in the work of the dairy industry. The use of certain types of business strategies. Highlights the interdependence functioning HR strategy and overall strategy of the dairy industry in Rivne region.

**Keywords:** strategy, strategic management, human resource management strategy, personnel, personnel, dairy industry, human capital.

**Постановка проблеми.** Вплив інноваційного процесу на виробництво молочної продукції, характеризується високою наукоємністю, пріоритетністю питань якості виробництва. Це потребує кваліфікованого рівня працівників пов'язаного з вимоги до основних характеристик персоналу, а саме : кваліфікації, досвіду роботи та інтелектуального капіталу. Стратегічний підхід до управління ресурсами є ключовим чинником в управлінні та основним напрямом в діяльності молочної галузі Рівненської області. Умови діяльності галузі характеризуються конкурентними позиціями підприємств, динамічністю кон'юнктури ринку та глобалізаційними процесами, тому довгострокове функціонування підприємств можливе тільки за наявності відповідної стратегії управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у визначення сутності та характеристики стратегії управління персоналом зробили О. Бутнік – Сіверський, І. Ганза, М. Буковинська, С. Гуткевич, Л. Кім, Т. Мостенська, Н. Пархоменко, Л. Романюк, В. Рутьєв, Г. Селєзньова, З. Шершньова, О. Юшкевич та інші науковці. Однак внаслідок складності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, висвітлено не достатньо.

**Метою статті** є вплив стратегії управління персоналом на діяльність підприємств молочної галузі Рівненської області.

**Основні результати дослідження.** Діяльність підприємств молочної галузі пов'язана передусім з необхідністю забезпечення їх конкурентоспроможності. Одним з факторів який впливає на ефективність діяльності підприємств є інноваційний напрямок розвитку. Інноваційний розвиток висуває нові вимоги до якісних характеристик кадрового потенціалу підприємств, а саме : професійної компетентності, мобільності, готовності до професійного розвитку. Виходячи з того, що персонал підприємства є його основним стратегічним ресурсом, що забезпечує підприємства конкурентними перевагами та якістю продукції, саме тому він зумовлює необхідність формування відповідних принципів і методів управління та розвитку.

Розвиток розглядають як впорядкованість, узгодженість взаємодію певною мірою диференційованих або автономних частин цілого, обумовлених його будовою, з метою досягнення кращого поєднання елементів структури, що посилює й підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками попереднього етапу її функціонування, тобто сприяє вилученню потенційної енергії в новому стані [10, с. 182]. Розвиток молочної галузі визначається способом його функціонування на підприємстві, зорієнтованого на досягнення взаємодії між ресурсами, технологіями і управлінням із зовнішнім середовищем, з метою забезпечення виробництва високоякісної продукції, досягнення високої продуктивності праці на основі кращого використання елементів природи та навколишнього середовища.

Розвиток підприємства пов'язаний зі стратегією [1, с. 5]. Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями [9, с. 687]. Система стратегічного управління будь-якого підприємства включає в себе цілі, стратегії, ресурси на вході системи, зовнішні фактори та результати. Окрім матеріальних ресурсів, вагому роль у розвитку підприємств відіграють трудові ресурси, які забезпечують їх ефективну діяльність.

Нами досліджено один з елементів стратегії – управління персоналом. Аналіз показав, що на більшості підприємств молочної галузі Рівненської області у працівників немає фундаментальної мотивації для ефективної діяльності, вони не беруть на себе повну відповідальність за прийняття і реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе з підприємством. Саме це зумовлює якісний підбір кадрів і ефективне його використання, а отже необхідність розробки стратегії управління персоналом і використання людського потенціалу.

В ході дослідження використані поняття персонал, кадри, трудові ресурси та людський потенціал, однак виходячи з цілі – «персонал» більш містке визначення, яке включає весь особовий склад тих, хто працює на підприємстві. Під персоналом підприємства розуміється сукупність найнятих працівників різних професій та кваліфікацій, зайнятих на підприємстві відповідно до штатного розпису, а також працюючі власники підприємств, які отримують заробітну плату.

Керівники при підборі персоналу звертають увагу на його особисті та ділові якості. Економічна цінність працівника визначається кваліфікацією, загальними знаннями, здібностями ефективно вирішувати складні проблеми, які дозволяють працівнику швидко пристосовуватися до економічних і соціальних умов життя [3]. Управління персоналом – це діяльність підприємства, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як підприємства, так і особистих [2, с. 100].

Стратегічне управління персоналом молочної галузі дозволяє вирішувати наступні завдання:

- 1) забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами у відповідності до їх стратегії;
- 2) формування внутрішнього середовища підприємств таким чином, що внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне стратегічного управління;
- 3) здатність усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом [6, с. 173].

Виконання завдань стратегічного управління персоналом молочної галузі залежить не тільки від досконалості їх розробки керівником підприємства, але й від втілення стратегії виконавцями. Формування, розвиток та використання є основними функціями управління персоналом [4, с. 157].

Реалізація стратегічного управління персоналом здійснюється через розробку персонал-стратегії [5, с. 212]. Об'єктом даної стратегії є фізичні особи, які мають трудові відносини з підприємством-роботодавцем, характеризуються певними якісними і кількісними характеристиками, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом персонал-стратегії є система органів управління, що включає служби управління персоналом, структурних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

Успішне використання персонал-стратегії визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності становить кадровий потенціал підприємства.

Стратегія управління персоналом – довгостроковий, якісно визначений напрямок застосування зусиль по формуванню трудового потенціалу підприємства. Вона обумовлена загальною стратегією організації, реалізується службою управління та лінійними керівниками, як органічна частина загальної стратегії організації. Стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються як єдине ціле, тому спеціалісти служби управління персоналом залучаються до розробки стратегії організації. В цілому тільки персоналу доведеться реалізовувати ту чи іншу стратегію організації і опрацювати її доцільність на собі [7, с.24].

Важливою складовою стратегічного управління персоналом є кадрова політика. Вона є стратегією роботи з персоналом, що відповідає концепції розвитку даного підприємства, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Світовий досвід свідчить, що більшість фірм і організацій розробляють свої власні принципи політики управління персоналом. До основних принципів належать: довічна зайнятість; найм персоналу високого класу; можливість кар'єрного росту; тривалий період підготовки; єдиний статус; система атестацій та співбесід; стійкі переконання, цінності, культура; повага до особистості; участь персоналу в управлінні; максимальна відповідальність; розширені горизонтальні зв'язки; заохочення розбіжностей у поглядах [7, с.30].

На підприємствах молочної галузі Рівненської області, для підвищення їх прибутковості, шляхом раціонального використання трудових ресурсів, варто розробити індивідуальні стратегії управління персоналом, сформувати досконалу політику загальними принципами якої, є:

- науковість та інноваційність (виконання новітніх наукових та інноваційних рекомендацій у сфері управління персоналом);

- справедливість;
- комплексність та системність роботи з персоналом;
- послідовність;
- дотримання трудового законодавства;
- рівність усіх кадрів та відсутність дискримінації;
- економічність (забезпечення окупності витрат на підготовку персоналу);
- конкретність та адресність.

Формуванням ефективної політики управління персоналом, на сучасному етапі розвитку молочної галузі Рівненської області, повинно бути тісно пов'язаним з менеджментом на підприємствах, основними вимогами якого є: взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства; стабільність та гнучкість політики управління персоналом; економічна обґрунтованість політики, яка повинна спиратися на економічні розрахунки та враховувати можливості підприємства; індивідуальний підхід до кожного працюючого та врахування ролі людського фактора у виробництві; орієнтація на довготривале планування; соціальна спрямованість політики управління персоналом, яка направлена на досягнення економічного ефекту і соціального захисту працюючих; активність політики повинна бути спрямована на активний вплив на робочу силу в усіх фазах її відтворення [8].

Стратегія управління персоналом як основа розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області зображена в таблиці на прикладі ТзОВ «Радивилівмолоко», ТзОВ «Біمول», ВАТ «Острозький молокозавод». Вона показує взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємств молочної галузі. Для кожного з аналізованих підприємств відповідно його фінансової діяльності запропонований певний вид стратегії підприємств якому відповідають стратегії управління персоналом з характерними їм рисами.

**Стратегія управління персоналом  
як основа розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [розроблено автором]**

Підприємство	Види стратегій підприємств	Стратегія управління персоналом	Характерні риси стратегії
ТзОВ «Радивилівмолоко»	Стратегія розвитку	Приймання на роботу	Здійснюється переважно із числа кваліфікованих професіоналів, котрі володіють високим потенціалом і компетенцією. Оцінка здійснюється переважно за індивідуальними результатами і мало формалізована
		Винагорода	Створюється високий рівень мотивації праці в реалізації стратегії
		Можливості росту та індивідуального розвитку	Стратегія заснована на високих індивідуальних можливостях особистості. Підвищення кваліфікації заохочується різними способами.
ТзОВ «Біمول»	Стратегія фокусування	Приймання на роботу	Здійснюється пошук кваліфікованого спеціалістів на основні робочі місця. Підприємство шукає необхідних спеціалістів серед своїх працівників, оцінюючи і розвиваючи їх потенціал.
		Підвищення кваліфікації	Внутрішній підбір кадрів дає можливість бажаним взяти участь у розвитку нових напрямків діяльності. Розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації мають велике значення тому, що підприємство планує досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації технічного, фінансового і кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності.
		Винагорода	Свої працівники опановують нові напрями діяльності, здійснюється просування по службі і розвиток кар'єри. Залучається персонал до управлінської діяльності.
ВАТ «Острозький молокозавод»	Стратегія скорочення	Приймання на роботу	Прийом нових працівників не передбачається, навпаки передбачається звільнення, в першу чергу, низькокваліфікованих працюючих і допомозі їм у працевлаштуванні.
		Підвищення кваліфікації	Передбачається підвищення кваліфікації управлінського персоналу і перекваліфікації існуючих кадрів, які не підлягають скороченню.
		Винагорода	Матеріальне заохочення працівників в загальному буде скорочено, оскільки підприємству необхідно перейти на неповний робочий день та відмовитись від понадурочної роботи, яка вимагає додаткової оплати.

Як показав аналіз, для ТЗОВ «Радивилівський молокозавод» нами запропоновано використовувати стратегію розвитку, а саме стратегію помірнього зростання, яка передбачає зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання досить небезпечне. Стратегія управління персоналом направлена на закріплення та залучення кадрів, їх стабілізацію на підприємстві за рахунок внутрішньо-фірмового переміщення і перепідготовки. Створення матеріальних та нематеріальних стимулів з метою збільшення продуктивності праці, що спонукає до індивідуального розвитку особистості.

Для ТЗОВ «Біمول» – запропоновано застосувати стратегію фокусування, яка передбачає вибір товариством певного сегмента ринку та реалізацією на ньому стратегії диференціації, що направлена на досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації технічного, фінансового і кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності. Стратегія управління персоналом направлена на вузьку спеціалізацію і високу кваліфікацію кадрів, а менеджери повинні мати лідерські і підприємницькі здібності.

Для ВАТ «Острозький молокозавод» – запропоновано до впровадження стратегію скорочення, оскільки товариство у скрутному фінансовому стані тому в період перебудови діяльності варто позбутися всього застарілого на підприємстві виробництва. Стратегія управління персоналом у цьому випадку полягає у звільненні, в першу чергу, низькокваліфікованих працюючих і допомозі їм у працевлаштуванні, збереженні кваліфікованої частини персоналу, перекваліфікації працівників, перехід на неповний робочий тиждень. Не передбачається набір нових працівників.

**Висновок.** Молочна галузь Рівненської області розвивається щороку, отже, стратегічні питання є основним напрямом розвитку підприємств та займають вагоме місце у формуванні ринку праці, набувають та посилюють увагу, оскільки персонал розглядається як основний ресурс у виробничій діяльності. У внутрішньому середовищі організації повинні бути головними працівники, а за її межами – споживачі продукції. У зв'язку з цим необхідно направити свідомість працівників до споживача, до ініціативи, до культури виробництва, до соціальних норм, а у підсумку – до прибутку організації, що забезпечить розвиток галузі.

#### Література:

1. Бутнік – Сіверський О. Б. Стратегія інноваційного розвитку / О. Б. Бутнік – Сіверський, Г. К. Шматкова // Харчова промисловість. – 2007. – № 1. – С. 4 – 6.
2. Ганза І. В. Теоретико – методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 1(19). – С. 98-103.
3. Буковинська М. П. Людський капітал: класифікація ділових та особистих якостей менеджерів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5165/1/99.pdf>
4. Кім Л.С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства / Л.С. Кім // Наукові праці МАУП. – 2010. – Випуск 1(24). – С. 155-162.
5. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – С. 210-218.
6. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №17. – С. 172-180
7. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. Посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.
8. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://business-inform.net/pdf/2012/3\\_0/231\\_233.pdf](http://business-inform.net/pdf/2012/3_0/231_233.pdf)
9. Шериньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник] / З. Є. Шериньова – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи / О. О. Юшкевич // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2011. – № 2 (56). – Ч. 2. – С. 179 – 183.