

УДК 338.45:664

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ<https://orcid.org/0000-0001-8321-3199>

Коренюк Петро Іванович, завідувачий кафедрою менеджменту організацій і адміністрування, д. е. н, професор, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, e-mail: korenyukp@gmail.com, тел: +38 (096) 451 -67-07

Кіщенко Анна Юріївна, магістр, Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, e-mail: korenyukp@gmail.com, tel: +093 145 66 97

Korenyuk Petr, Head of the Department of Management of Organizations and Administration, Doctor of Economics, Professor, Dniprovskiy State Technical University, Kamianske
Anna Kishchenko, magistr, Dniprovsky State Technical University, city Kam'yanske

P. Koreniuk, A. Kishchenko. Strategic management of personnel of the chemical enterprise in the context of marketing politics.

This article reveals the feasibility of a radical revision by domestic HR-managers of views on the issues of strategic personnel management at the turn of global change from industrial to post-industrial society. Recently, in developed countries, "Work Resource Management" has been transformed into "Human Resource Management" (HRM), which is reflected in a change in attitude towards a person who is recognized as the most valuable capital of an enterprise, and this change has already proven its effectiveness. In the 21st century, the acceleration of the pace of change in business, the economy and society in the field of personnel management sets the task of developing new rules for the management, organization, motivation, management and attraction of personnel.

It is difficult to predict which new business practices will be maintained, but it is impossible to ignore the very need for change. The main characteristic of the new time is the changes with acceleration, which creates new rules for business and for HR-activities. In today's world, technology is changing and spreading very quickly. Artificial intelligence, mobile platforms, sensors and systems of social cooperation penetrate into all spheres of public life.

Leading companies in the world today are faced with radical changes in the organization of labor, the workplace and the world of work in general. These shifts change the rules for almost all areas of personnel management. Today, business leaders and HR managers must learn new ways to think about the company, its staff, its capabilities and their implementation.

Коренюк П. І., Кіщенко А. Ю. Стратегічне управління персоналом хімічного підприємства в контексті маркетингової політики.

Дана стаття розкриває доцільність докорінного перегляду вітчизняними HR-менеджерами поглядів на питання стратегічного управління персоналом на рубежі глобальної зміни індустріального на постіндустріальне суспільство. Останнім часом в розвинутих країнах «управління трудовими ресурсами» трансформувалось в «управління людськими ресурсами», що відобразилось у зміні ставлення до людини, яка визнається найкоштовнішим капіталом підприємства, і така зміна вже довела свою ефективність. В XXI-му столітті прискорення темпів змін в бізнесі, економіці та суспільстві в сфері управління персоналом ставлять завдання виробити нові правила для керівництва, організації, мотивації, управління і залучення персоналу.

Важко передбачити, які нові бізнес-практики зберуться, але неможливо ігнорувати саму необхідність змін. Основною характеристикою нового часу є зміни з прискоренням, що створює нові правила для бізнесу і для HR-діяльності. В сучасному світі технології змінюються та розповсюджуються дуже швидко. Штучний інтелект, мобільні платформи, датчики і системи соціального співробітництва проникають в усі сфери суспільного життя. Провідні компанії світу сьогодні стикаються з радикальними змінами щодо організації робочої сили, робочого місця та світу праці взагалі. Ці зрушення змінюють правила майже для всіх напрямків управління персоналом. Сьогодні керівники бізнесу і HR-менеджери повинні освоювати нові способи думати про саму компанію, про її персонал, його можливості та їх реалізацію.

Коренюк П. И., Кищенко А. Ю. Стратегическое управление персоналом химического предприятия в контексте маркетинговой политики.

Данная статья раскрывает целесообразность коренного пересмотра отечественными HR-менеджерами взглядов на вопросы стратегического управления персоналом на рубеже глобального

изменения индустриального на постиндустриальное общество. В последнее время в развитых странах «управление трудовыми ресурсами» трансформировалось в «управление человеческими ресурсами», что отразилось в изменении отношения к человеку, который признается наивысшим капиталом предприятия, и такое изменение уже доказало свою эффективность. В XXI веке ускорение темпов изменений в бизнесе, экономике и обществе в сфере управления персоналом ставит задачу выработать новые правила для руководства, организации, мотивации, управления и привлечения персонала.

Сложно предвидеть, какие новые бизнес-практики сохранятся, но невозможно игнорировать необходимость изменений. Основной характеристикой нового времени являются изменения с ускорением, что формирует новые правила для бизнеса и для HR-деятельности. В современном мире технологии изменяются и распространяются очень быстро. Искусственный интеллект, мобильные платформы, датчики и системы социального сотрудничества проникают во все сферы общественной жизни.

Ведущие компании мира сегодня сталкиваются с радикальными изменениями в организации рабочей силы, рабочего места и мира труда вообще. Эти сдвиги меняют правила почти для всех направлений управления персоналом. Сегодня руководители бизнеса и HR-менеджеры должны осваивать новые способы думать о самой компании, о ее персонале, его возможности и их реализацию.

Постановка проблеми. Останнім часом в різних сферах діяльності національного господарства України простежується негативна тенденція до зниження якості товарів (робіт, послуг), що обумовлено найсуворішою економією витрат, в т. ч. і на оплату праці. З цією метою до роботи залучають персонал низької кваліфікації або взагалі некваліфікований, помітно знижується якість підготовки працівників, особливо робітничих професій. Проте значно підвищити рівень ефективності діяльності сучасного підприємства неможливо без вдосконалення системи управління персоналом. І починати треба з визначення чіткої стратегії в управлінні персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду питань управління персоналом присвячено багато робіт іноземних (С. Адамс, М. Армстронг, В. Врум, А. Маслоу, М. Портер, Т. Стівенс, Ф. Уайтлі, Ф. Херцберг, Е. Мейота та ін.) і вітчизняних вчених (Д. Богиня, О. Беляєв, В. Воронкова, О. Грішнова, А. Колота, В. Колпаков, О. Левченко, Е. Лібанова, О. Мартякова, Л. Мельник, С. Мочерний, В. Никифоренко, В. Савченко, С. Сіденко, І. Тимошенко, Л. Тимошенко, Л. Шаульська, О. Шилець та ін.), в яких досліджуються фундаментальні питання управління розвитком людських ресурсів і персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але, не дивлячись на широке коло проведених досліджень, залишається ряд питань щодо удосконалення стратегічного управління підприємствами хімічної промисловості.

Постановка проблеми. Стратегічне управління підприємствами хімічної промисловості потребує подальших досліджень, є дослідження стратегічних аспектів управління персоналом хімічних підприємств в сучасних умовах. Об'єктом дослідження даної авторської статті є механізм стратегічного управління персоналом на сучасних підприємствах, а предметом – теоретичні та прикладні проблеми управління персоналом в хімічній галузі. Сутність управління персоналом можна визначити як систему взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління з позиції організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових питань. Основними завданнями статті є визначення напрямів та резервів удосконалення стратегічного управління на досліджуваному підприємстві.

Результати дослідження. Поняття управління персоналом досить складне та багатогранне, тому його вивчають та досліджують вчені самих різних наукових напрямків: філософи й соціологи, психологи та фізіологи, статистики й математики, економісти та програмісти.

Сутність управління персоналом можна визначити як систему взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління в площині організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових питань. Метою управління є збільшення віддачі персоналу в ході вирішення виробничих завдань для максимально ефективного забезпечення цілей організації, за рахунок застосування сукупності принципів, методів і форм впливу на працівників.

Не зважаючи на те, що працю розглядають як виробничий ресурс поряд з іншими факторами виробництва, її не можна ототожнювати з ними. Ще у 20-30 рр. минулого сторіччя дослідження М.П.Фоллет, Э.Мэйо, А.Маслоу довели, що сили, які виникали в ході взаємодії між людьми, могли перевершити і часто перевершували зусилля керівника; мотивами вчинків є не лише економічні інтереси, а широке коло потреб людини [1]. На відміну від інших ресурсів, людина має право на власну думку та самовизначення. Працівник може звільнитися за власним бажанням, а може ініціювати перегляд умов праці на даному робочому місці. Він може прагнути працювати з повною самовіддачею, але якщо в нього хворі батьки, а вартість лікування в рази перевищує його річну заробітну платню; або вагітна дружина, а в радіусі 50-100 км немає навіть фельдшерського пункту; чи діти-школярі, яким вкрай важко в осінньо-зимовий період добиратися по бездоріжжю в сільській місцевості до школи у сусідньому райцентрі, - то ці прагнення скоріш за все прагненнями й залишаються, бо людина неспроможна роздвоїти свою свідомість і ту її частину, яка зайнята важкими думками за родину через соціально-інфраструктурну невлаштованість, залишати вдома, а іншу, спрямовану лише на виконання виробничих завдань, взяти із собою.

Хронічна нестабільність вітчизняної економіки та високий рівень реального безробіття в країні (навіть офіційний рівень безробіття перевищує природний поріг ($\approx 5\%$ для нестабільної економіки) майже вдвічі (рис. 1) є причиною недооцінки важливості стратегічних питань формування колективу та управління персоналом серед топ-менеджерів.

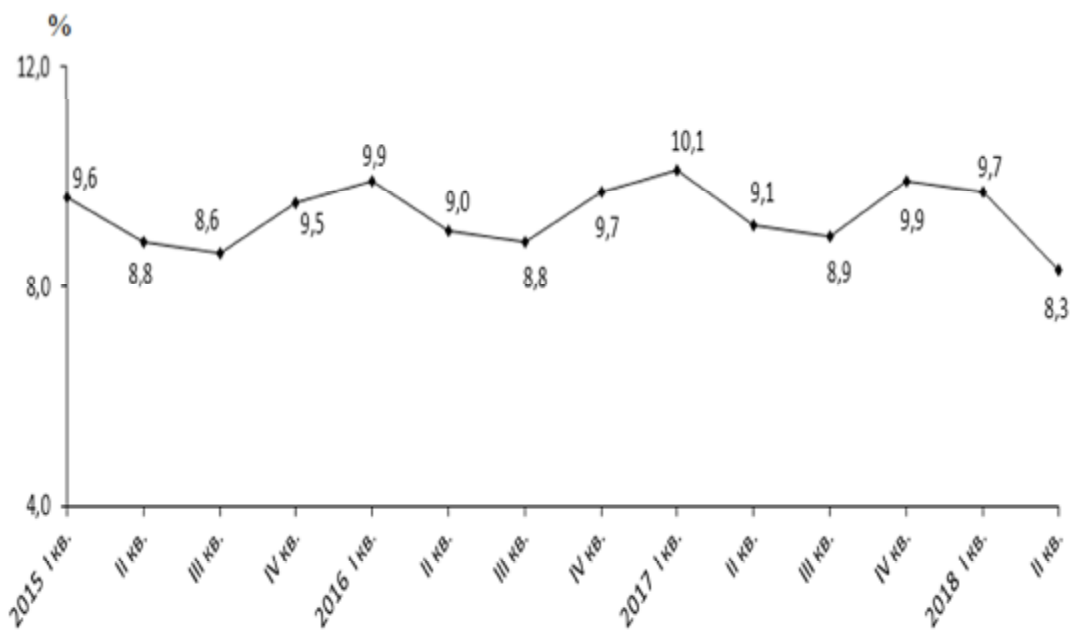


Рис. 1. Рівень безробіття в Україні віком 15-70 років (у % до економічно активного населення) [2]

Багато років в незалежній Україні хімічна індустрія разом із металургією та сільським господарством була однією з трьох провідних експортних галузей, продукція якої продавалась в багатьох країнах світу. За останнє десятиріччя серйозним випробуванням для галузі стало зростання ціни на природний газ, що є одним з основних видів сировини для хімічної індустрії. Внаслідок чого виробники стали скорочувати обсяги хімічного виробництва, оскільки їх продукція стала неконкурентоспроможною на світовому ринку за ціновим фактором.

У 2017 р. в структурі реалізованої промислової продукції частка хімічної промисловості становила лише 2,5% (рис. 2).

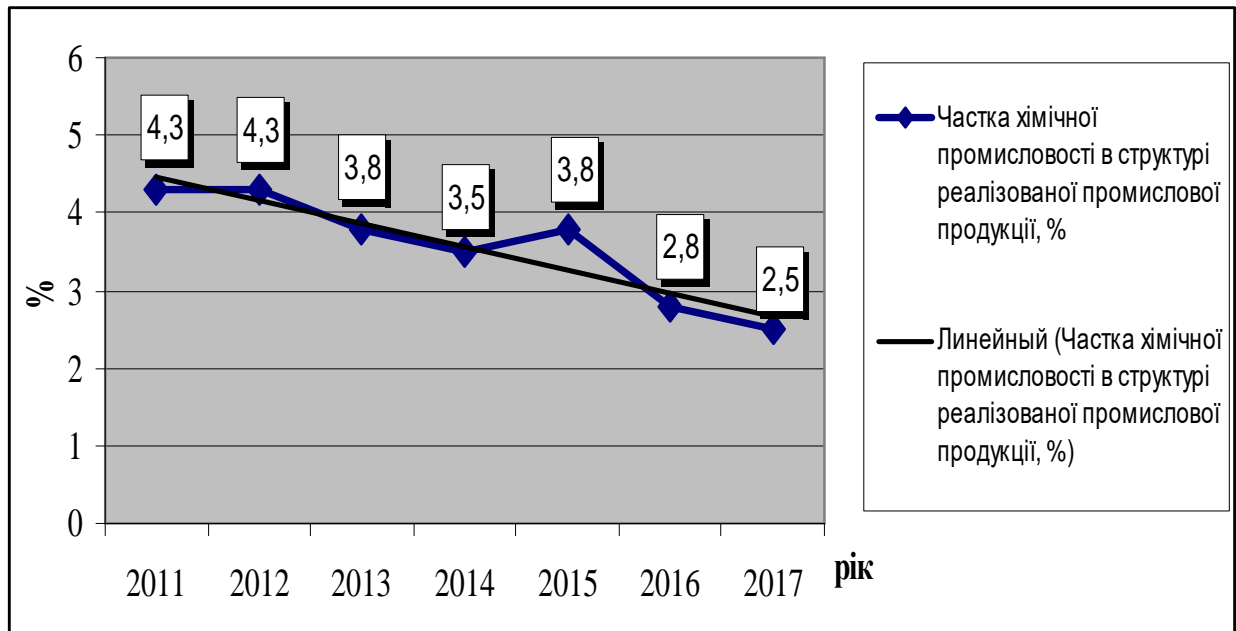


Рис. 2. Динаміка питомої ваги хімічної галузі в структурі промисловості [5-7]

Не дивлячись на зростання середньомісячної заробітної плати в галузі, середньооблікова кількість штатних працівників поступово скорочується (рис. 3).

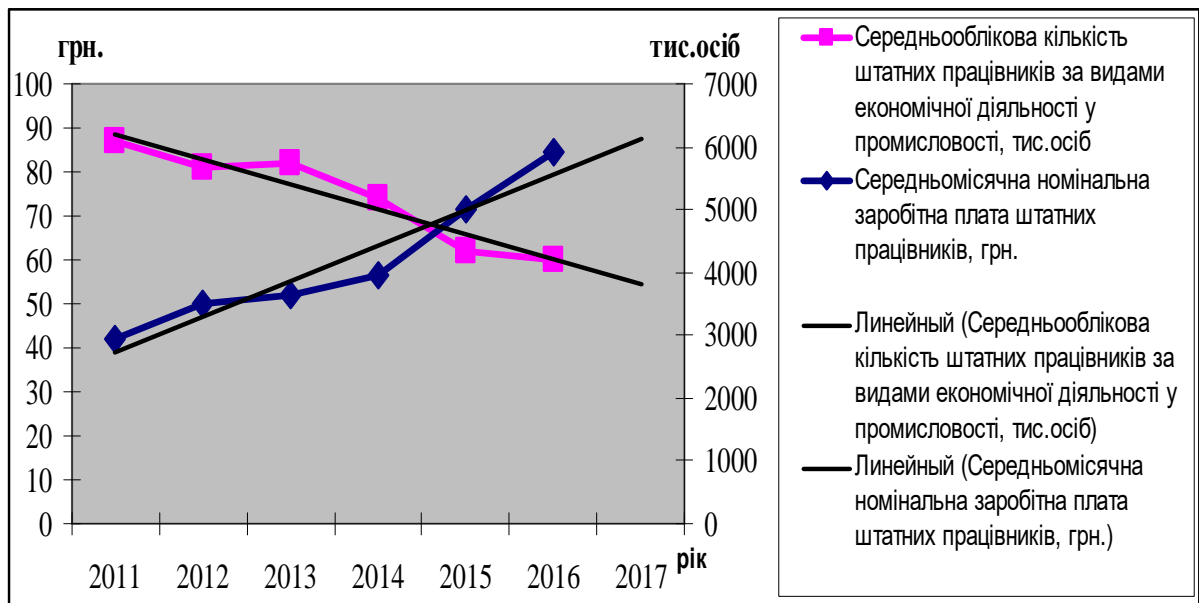


Рис. 3. Тенденції зайнятості та оплати праці в хімічній галузі [8]

З 2014 р. у зв'язку з фактичним відчуженням Східної та Південної території України частина хімічних виробництв опинилась на непідконтрольній Україні території в Криму; на Сході країни в ході озброєного конфлікту деякі підприємства були зруйновані або призупинили свою діяльність (як, наприклад, Концерн "Стірол" у Горловці), - все це негативно відобразилось на результатах діяльності хімічної промисловості. Але всі конфлікти і війни колись закінчуються, тому сьогодні не слід нехтувати питаннями щодо планування розвитку в першу чергу тим підприємствам, які працюють під мирним небом.

Сучасне підприємство, якщо воно прагне розвиватися, повинно йти в ногу з часом, враховуючи глобальні зміни світового масштабу. Особливо важливими питання

стратегічного управління персоналом стають на рубежі зміни індустріального на постіндустріальне суспільство.

Головні відмінні риси постіндустріального суспільства від індустріального - досить висока продуктивність праці, висока якість життя, сектор інноваційної економіки, що переважає, з високими технологіями і венчурним бізнесом. В XXI-му столітті прискорення темпів змін в бізнесі, економіці та суспільстві в сфері управління персоналом ставлять завдання виробити нові правила для керівництва, організації, мотивації, управління і залучення персоналу.

Провідні компанії світу сьогодні стикаються з радикальними змінами щодо організації робочої сили, робочого місця та світу праці взагалі. Ці зрушення змінюють правила майже для всіх напрямків управління людськими ресурсами. Керівники бізнесу і менеджери з персоналу більше не можуть продовжувати працювати за старими формами і методами, звичками і принципами. Тепер вони повинні освоювати нові способи думати про саму компанію, про її персонал, його можливості та їх реалізацію.

Провідні фахівці світу в галузі управління персоналом розробили «новий набір правил», що покликаний допомогти керівникам та HR-менеджерам розібратися в сучасних тенденціях. Ці правила відображають зрушення в мисленні і поведінці, які, на їх думку, необхідні, щоб керувати, організовувати, мотивувати і залучати до роботи співробітників в 21-му столітті [4].

Наперед, звичайно, важко передбачити, які нові бізнес-практики збережуться, але неможливо ігнорувати саму необхідність змін. Основною характеристикою нового часу є не просто зміни, а зміни з прискоренням, що створює нові правила для бізнесу і для HR-діяльності.

В сучасному світі технології змінюються та розповсюджуються дуже швидко. Штучний інтелект, мобільні платформи, датчики і системи соціального співробітництва проникають в усі сфери суспільного життя. Дослідження показують, що завдяки цьому співробітники і організації більш «перевантажені» ніж будь-коли, що негативно відбивається на психоемоційному стані як окремих осіб, так і суспільства в цілому [4].

В той же час продуктивність суспільного виробництва відстає від технічного прогресу. Доказом цього є незначний приріст продуктивності праці на тлі впровадження нових технологій. Навіть в розвинених країнах “великої сімки” темпи приросту ВВП в постійних цінах за період 2000-2017 рр. в середньому не перевищували 3% (рис. 4).

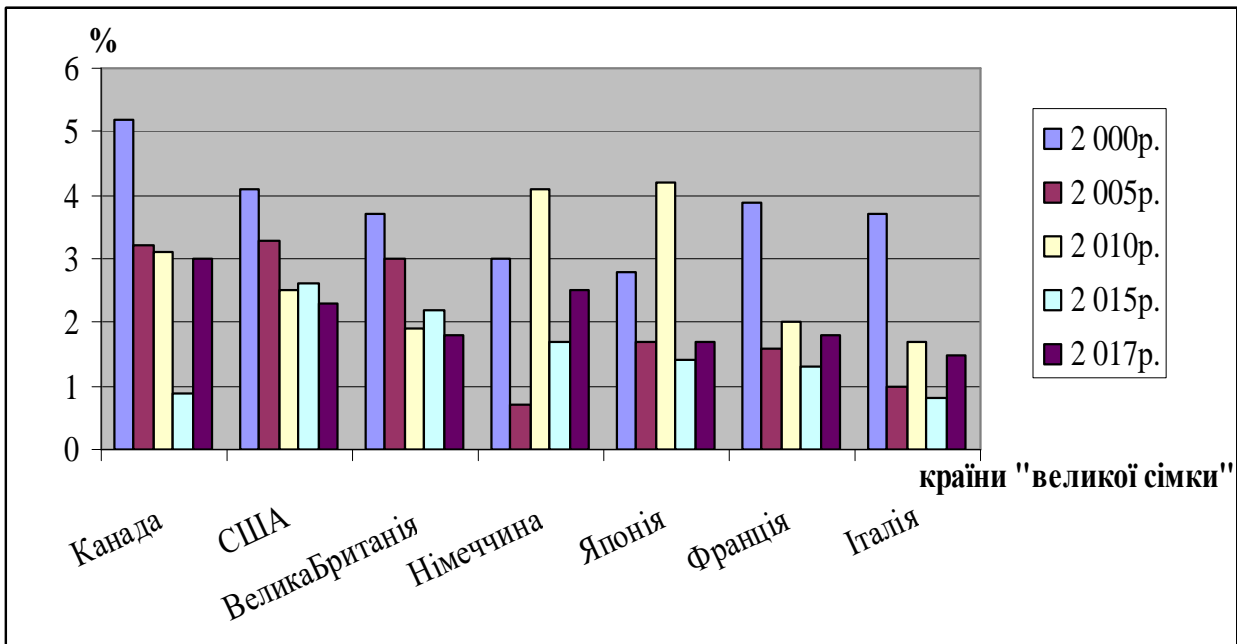


Рис. 4. Темпи приросту ВВП країн “великої сімки”, в постійних цінах [3]

Як свідчать дослідження глобальних тенденцій в менеджменті персоналу, у США з часу фінансової кризи 2008 р. показник продуктивності праці (ВВП за одну годину роботи) знаходиться на найнижчому рівні (1,3%) за останні п'ятдесят років. У той же час самі компанії руйнуються швидше. Так, наприклад, з 1955 р. тільки 12% компаній зі списку Fortune-500 і сьогодні залишаються "на плаву". А в 2016 р. список покинуло 26% діючих компаній.

Таким чином, наявний розрив між продуктивністю бізнесу і потенційними можливостями, які постійно розширюються завдяки технологічним змінам. Наслідком такої невідповідності є поглиблення нерівності доходів, стагнація зарплати, соціальні та політичні хвилювання.

На думку фахівців з HR-менеджменту, причина цього розриву бачиться в прорахунках і недоробках стратегічного управління людськими ресурсами.

Ерік Теллер, CEO підрозділу X Google, висунув гіпотезу, яка пояснює перевищення технологічного розвитку над продуктивністю людини [4], яку можна схематично виразити в нерівності (рис. 5):

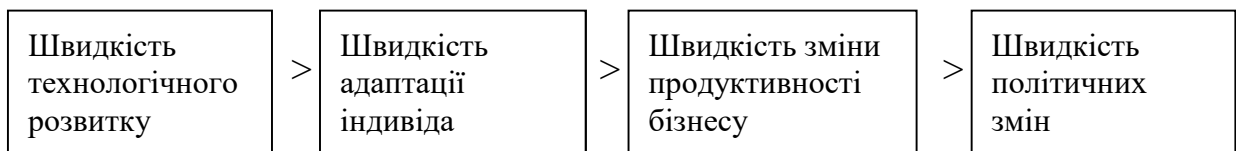


Рис. 5. Порівняння швидкості змін в технологіях, продуктивності праці та політиці

Як бачимо, політичні зміни мають найбільшу інертність в порівнянні з технологічними змінами; окремі індивіди в приватному житті швидше пристосовуються до технологічних змін, ніж бізнес в цілому; подолати розрив між швидкістю технологічних змін та адаптацією до них людини неможливо, оскільки завжди буде існувати проміжок часу, за який відбувається розповсюдження технології та пристосування до неї індивідів, їх груп та суспільства в цілому.

Сьогодні стратегічний HR-менеджмент повинний допомагати лідерам і організаціям адаптуватися до технологій, допомагати людям адаптуватися до нових моделей роботи і кар'єри, а також допомогти компаніям в цілому адаптуватися і заохочувати зміни в суспільстві, регулюванні та громадській політиці.

Незважаючи на побоювання деяких громадських діячів про те, що прискорення технологічних змін здатне дестабілізувати ринок праці, вивільняючи великі маси робочої сили, праця якої буде замінена машинами, механізмами і пристроями, приклад 80-х років, коли спостерігалось швидке зростання обчислювальних потужностей комп'ютерів, в результаті чого були створені автоматизовані банківські термінали, онлайн-системи і відбувалося швидке зростання IT-індустрії, - говорить якраз про позитивні зміни - світ добре адаптувався, люди отримали нові навички та нові робочі місця.

Вимогою сучасності є новий набір ділових і робочих цифрових навичок. В цих умовах компаніям слід більше уваги приділяти стратегіям кар'єри, мобільності талантів і організаційним екосистемам і мережам, щоб полегшити як індивідуальне, так і організаційне переосмислення. Сутність цього не просто в перенавчанні або плануванні нових посад. Замість цього організації повинні по-новому подивитися на лідерство, структури, різноманітність, технології і загальний досвід роботи.

Проведений в 2017 р. компанією Deloitte огляд в галузі управління людськими ресурсами, на сьогодні є найбільшим дослідженням, в якому взяли участь більше 10400 бізнесменів і HR керівників в 140 країнах [4]. В ході дослідження було виявлено та проранжировано 10 областей, в яких організаціям необхідно скоротити розрив між темпами змін і проблемами, пов'язаними з роботою і талантами.

Висновки. Отже, управління персоналом є досить складним процесом, який

повинен мати завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових напрямів в управління й удосконалення існуючих форм, методів роботи.

Організація майбутнього (успішними організаціями майбутнього, швидше за все, будуть ті, які можуть рухатися швидше, швидше адаптуватися, швидше вчитися і сприймати динамічні запити до кар'єри). Кар'єра і навчання (сьогодні, коли життєвий цикл отриманих навичок складає всього 5 років і продовжує зменшуватися, безперервне навчання має вирішальне значення для успіху бізнесу). Залучення талантів (у досвідчених рекрутерів тепер є доступ до нових технологій, щоб налагодити зв'язки з кандидатами і зміцнити бренд роботодавця).

Досвід співробітників (поліпшення досвіду співробітників в цілому, підтримуючи це за допомогою різних імпульсів зворотного зв'язку, додатків для фітнесу і підтримки здоров'я і технологій, які співробітники використовують самостійно). Реорганізація управління ефективністю (гнучке управління цілями, заміри стану і безперервний зворотний зв'язок стають звичайним явищем, і в даний час приймаються нові моделі оцінки та винагород). Розширення лідерства (високоєфективним лідерам сьогодні потрібні більш різноманітні навички та досвід, ніж в минулі покоління; організаціям потрібен «цифровий лідер», який може створювати команди, підтримувати зв'язки між людьми та їх залученість, а також розвивати культуру інновацій, стійкість до ризику і постійне вдосконалення). Цифровий HR (методи цифрового управління і гнучкий організаційний дизайн стали центральними в бізнес-мисленні, HR знову змінюється, фокусуючись на людях, роботі і платформах). Перегляд напрямку HR-аналітики (аналітика більше не займається пошуком цікавої інформації і демонстрацією її менеджерам. Тепер дані використовуються для розуміння кожної частини бізнес-операції, а аналітичні інструменти впроваджуються в повсякденне прийняття рішень). Соціальна різноманітність і інтеграція (соціальна різноманітність і інтеграція як всеосяжна стратегія, вплетена в усі аспекти життєвого циклу талантів, для підвищення залученості співробітників, поліпшення бренду і підвищення продуктивності). Майбутнє роботи: кожна робота створюється заново, перетворюючись в те, що називається «розширеною робочою силою» (організації повинні експериментувати і впроваджувати когнітивні інструменти, приділяти основну увагу перепідготовці людей для використання цих інструментів і переосмислювати саму роль людей, оскільки все більше і більше робіт стають автоматизованими).

Будь-яка організація, яка відмовиться грати за новими правилами, швидше за все буде відставати. Але, щоб не перейти в розряд аутсайдерів, не можна нехтувати новими викликами часу. Компаніям слід взяти на озброєння перелічені напрямки HR-менеджменту та скоригувати стратегію управління персоналом, що допоможе їм не просто адаптуватися, але і процвітати в нових умовах постіндустріального суспільства.

Список використаних джерел:

1. *The Fruitful Errors of Elton Mayo* // *Fortune*. - 1946. - Vol. 34. - No. 5. - P. 181-252.
2. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці //Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. *Мировой Атлас Данных Кноема*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knoema.ru/>.
4. *Отчет компании Deloitte «Глобальные HR-тренды 2017»* // <http://www.talent-management.com.ua/3098-deloitte-globalnye-hr-trendy-2017-vvedenie/>.
5. *Промисловість України у 2011–2015 роках: Статистичний збірник*. //Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. *Статистичний збірник "Україна–2016"* //Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. *Статистичний збірник "Україна–2017"* //Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. *“Статистичний щорічник України” за 2016 рік* ///Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

References:

1. *The Fruitful Errors of Elton Mayo* // *Fortune*. - 1946. - Vol. 34. - No. 5. - P. 181-252.
2. *Demographic and social statistics / Labor market* // Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. *The World Atlas of Data Knoema*. Available at: <https://knoema.ru/>.
4. *Deloitte Global HR Trends 2017 Report*. Available at: <http://www.talent-management.com.ua/3098-deloitte-globalnye-hr-trendy-2017-vvedenie/>.
5. *Industry of Ukraine in 2011-2015: Statistical collection*. // State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. *Statistical collection "Ukraine-2016"* // State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. *Statistical collection "Ukraine-2017"* // State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. *"Statistical Yearbook of Ukraine" for 2016* // State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Ключові слова: хімічна промисловість; управління людськими ресурсами; стратегія управління персоналом; технологічний розвиток; постіндустріальне суспільство.

Ключевые слова: химическая промышленность; управление человеческими ресурсами; стратегия управления персоналом; технологическое развитие; постиндустриальное общество.

Keywords: chemical industry; human resource management; personnel management strategy; technological development; post-industrial society.

Рецензент: Горошкова Л. А., д. е. н., доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, академік Академії економічних наук України, Запорізький національний університет

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/7186988>