

ПЕРЕГОНЧУК

Надія Павлівна

p.nadiya.pavlivna@gmail.com

УДК 331.104:339.09

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІSTRATEGY OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE SUBJECT OF  
FOREIGN ECONOMIC ACTIVITYмагістратура, Національний  
авіаційний університет

*Стаття присвячена формуванню стратегії управління персоналу суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. В статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади стратегії управління персоналом суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності.*

*Статья посвящена формированию стратегии управления персоналом субъекта внешнеэкономической деятельности. В статье обоснованы теоретико-методологические основы стратегии управления персоналом субъекта внешнеэкономической деятельности, позволяет повысить эффективность управленческой деятельности.*

*This article is devoted to the formation of personnel management strategy of foreign economic activity. In the article the theoretical-methodological principles of personnel management strategy of foreign economic activity that improves the efficiency of management are proved.*

**Ключові слова:** персонал, зовнішньоекономічна діяльність, розвиток підприємства, стратегічне керування

**Ключевые слова:** персонал, внешнеэкономическая деятельность, развитие предприятия, стратегическое управление

**Keywords:** personnel, foreign trade, enterprise development, strategic management

## ВСТУП

Сучасний розвиток економіки України, високі темпи зростання зовнішнього середовища, посилення конкуренції сприяють зростанню ролі та значення персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності існує проблема формування персоналу, який би відповідав сучасним вимогам, був зацікавлений у зростанні продуктивності праці та досягненні цілей підприємства на зовнішньому ринку. Тому необхідно поліпшити ринкове становище завдяки формуванню стратегії управління персоналом суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Науково обґрунтована стратегія управління персоналом суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності має стати основою для вирішення кадрових питань: відбору необхідного рівня кваліфікації працівників, адаптація у середовищі підприємства, кар'єрний ріст, мотивація та розвиток працівників.

Дослідженнями в сфері стратегії управління персоналом займалися такі вчені, як В.М. Маховка [1], І.П. Потапюк [2], С. Бортнік [3], О.В. Стельмашенко [4], В.І. Дериховська [5], Г.С. Єрьоменко [6] та ін.

## МЕТА РОБОТИ

Визначення умов формування стратегії управління персоналом суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження використано методи аналізу – для вивчення недоліків та переваг стратегії управління персоналом; синтезу – для здійснення висновків щодо управління персоналом суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності; порівняння – вивчення тенденцій і закономірностей розвитку стратегії управління персоналом.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Сьогодні функціонування та конкурентоспроможність будь-якого підприємства, що є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності залежить від управління персоналом як чинника підвищення конкурентоспроможності, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку, що базується на міжнародних аспектах кадрової політики. Проте варто зазначити, що діяльність підприємства має багатоплановий характер, що обумовлює необхідність існування певного переліку взаємозв'язаних стратегій, в тому числі і стратегії управління персоналом [1].

Необхідність розробки стратегії розуміють не всі керівники підприємств. Із ростом та розвитком підприємства приходить і розуміння важливості

стратегічного управління. На етапі створення підприємства основною метою є забезпечення безбитковості та окупності підприємства. З розвитком підприємства змінюється і його мета, основна увага приділяється збільшенню грошового потоку та управлінню операційною діяльністю. Із становленням підприємства приходить і розуміння необхідності бачення його майбутнього, тобто створення стратегії підприємства [2].

Для підприємств, які працюють на зовнішньому ринку, важливо правильно оцінити ситуацію, що створилася на ринку, розробити ефективні способи підвищення своєї конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва. Зовнішньоекономічна діяльність є комплексною сферою діяльності, характеризується широким набором форм, тому вимагає системного підходу, можливого в рамках стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Процеси, що пов'язані із становленням та виходом на зовнішні ринки суб'єктів господарювання, ставлять перед економічною наукою

та практикою господарювання нові завдання. Еволюційний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств обумовлює необхідність вдосконалення на науковій основі стратегій, що використовуються з урахуванням змін зовнішнього середовища [2].

Стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом. Стратегія управління персоналом суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності дає змогу забезпечити формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності; належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг безпеки праці; соціальну захищеність персоналу підприємства тощо [3].

Складовими частинами стратегії управління персоналом є виробнича, фінансово-економічна та соціальна діяльність підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Складові частини стратегії управління персоналом

Виробнича діяльність підприємства показує організацію виробництва з урахуванням вимог ринку. Фінансово-економічна діяльність показує можливе залучення фінансових ресурсів у виробництво, а, отже, і в розвиток кадрів організації. Соціальна діяльність пов'язана з задоволенням потреб персоналу підприємства.

Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи.

Стратегія управління персоналом формується у вигляді планів або «програм дій», що базуються на

інформації, яка зібрана на стадії аналізу внутрішнього середовища організації, і кадрового прогнозу – у вигляді системи аргументованих заяв про напрямки розвитку і майбутнього стану персоналу. Інструментами реалізації кадрової стратегії є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація.

Стратегія управління персоналом має бути узгоджена не лише з місією підприємства, його загальними і функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, адже саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Можливі стратегічні цілі щодо управління персоналом відповідно до конкурентної позиції підприємства наведено в таблиці 1 [4].

Таблиця 1

Система стратегічних цілей щодо управління персоналом в залежності від конкурентної позиції підприємства

Конкурентна позиція підприємства	Стратегічні цілі підприємства щодо управління персоналом
Домінуюча позиція	Підвищення кваліфікації персоналу Удосконалення системи розвитку персоналу Удосконалення системи мотивації персоналу Підтримка корпоративної культури підприємства
Міцна позиція	Залучення нового персоналу високої кваліфікації Підвищення кваліфікації наявного персоналу Удосконалення системи мотивації Зміцнення корпоративної культури підприємства
Помітна позиція	Оцінка ефективності роботи персоналу Перепідготовка кадрів Визначення потреб персоналу і розробка відповідних заходів щодо його стимулювання Формалізація корпоративної культури з метою її розвитку
Слабка позиція	Перегляд кадрової політики підприємства Визначення необхідності нових працівників Економічно обґрунтоване скорочення штатів Реорганізація організаційної структури управління

Процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми:

– планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробка автоматизованої системи управління персоналом);

– підбір та найм персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);

– профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

– оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);

– формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

– мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);

– розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

– управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);

– соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування) [3].

Сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [5].

На стратегію управління персоналом підприємства впливають фактори: зовнішні та внутрішні, вони подані на рис. 2.

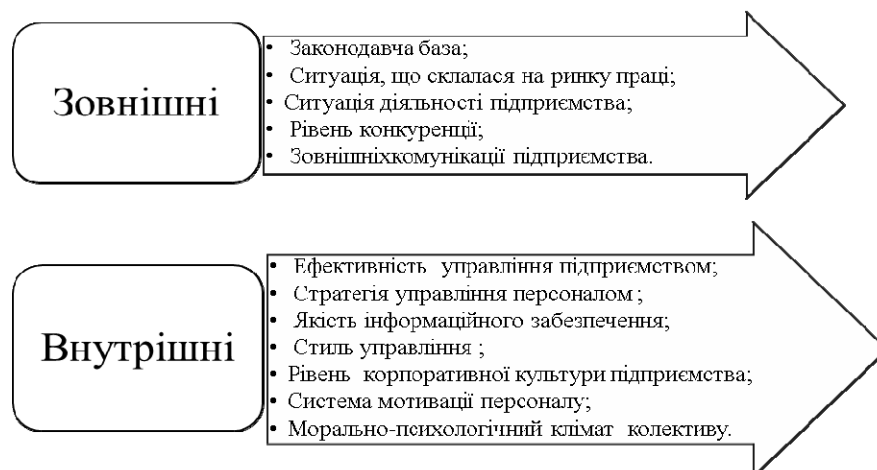


Рис. 2. Фактори, що впливають на стратегію управління персоналом підприємства

Було проведено опитування керівників та працівників сучасних підприємств, щодо впровадження стратегії управління персоналом у практичну діяльність підприємств зіштовхується з низкою проблем. Таким чином, як свідчать результати опитування, що основними проблемами є такі:

1. Недостатній рівень підготовки персоналу у сфері управління. На сучасних підприємствах відсутні менеджери з глибокою підготовкою у сфері управління, а ті, що мають певні знання у цій сфері, не володіють достатніми навичками використання інструментів стратегічного менеджменту в практичній діяльності;

2. Опір змінам. Персонал більшості підприємств не готовий до змін у системі управління персоналом. Персоналу хочеться якомога більшої стабільності, впевненості у завтрашньому дні, а проведення будь-яких стратегічних змін несуть за собою ризики, які в умовах невизначеності країни складно прогнозувати;

3. Нестача фінансових ресурсів. На реалізацію змін у сфері управління персоналом підприємствам необхідні додаткові фінансові ресурси;

4. Недосконалість системи мотивації персоналу. Більшість підприємств використовують лише окремі елементи мотивації персоналу, які не можуть активно діяти в роботі персоналу. Недосконалість системи мотивації обумовлюється нестачею фінансових та інших видів ресурсів підприємства;

5. Приниження ролі персоналу на підприємстві. Більшості підприємств персоналу відводять другорядну роль, він розглядається лише як робоча сила, необхідна для виконання конкретних завдань;

6. Недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом. У сучасному законодавстві не відображені досконалі механізми щодо управління персоналом, тому на багатьох підприємствах персонал не має гідної правової захищеності;

7. Недостатня гнучкість організаційних структур управління. Більшість сучасних підприємств мають лінійні, лінійно-функціональні або функціональні організаційні структури управління, які не спроможні швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі;

8. Недосконалість стилю і методів управління персоналом. На багатьох підприємствах спостерігається авторитарний, бюрократичний стиль управління з використанням переважно організаційно-розпорядничих методів управління, що не дозволяє створити сприятливу атмосферу для впровадження концепції стратегічного управління персоналом;

9. Недостатнє інформаційне забезпечення. Якісне інформаційне забезпечення є успіхом підприємства у сфері управління персоналом. Проте незначна кількість підприємств володіє необхідним обсягом інформації, на основі якої можуть приймати і реалізовувати адекватні управлінські рішення;

10. Нерозвиненість корпоративної культури підприємства. На багатьох підприємствах є недостатній розвиток корпоративної культури, покликанням якої має бути зміцнення корпоративної родини, морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення відчуття причетності персоналу до справ підприємства, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємства [4].

У невеликих, вузькоспеціалізованих підприємствах, які функціонують на одному ринку, які мають однорідний склад персоналу, доцільно використовувати концентровану кадрову стратегію.

Кадрова стратегія – це комплекс організаційних рішень і заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих кадрових цілей підприємства [5].

Розробка кадрової стратегії та планів організаційно-технічних заходів по її реалізації є процесом планування людських ресурсів, в ході якого вирішуються питання: скільки, якої кваліфікації, коли, де і за якою ціною підприємству потрібно фахівців для його ефективного розвитку. Основні види кадрових стратегій показано у табл. 2.

Кожна із зазначених маркетингових стратегій відповідає певному виду кадрової стратегії. При цьому реалізація тієї або іншої стратегії управління персоналом вимагає менеджерів зі специфічним набором якостей.

Формування стратегії управління персоналом суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності необхідно почати з впровадження матричних та проектних організаційних структур управління, які зможуть забезпечити адекватний механізм реагування на зміни зовнішнього клімату. Для зниження рівня ризику під час використання стратегії управління персоналом на підприємствах необхідно систематично здійснювати дослідження системи управління персоналом, розробити та впровадити в діяльність відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Для проведення підготовки кадрів відповідно необхідно технічне переоснащення навчальних закладів, модернізація їх матеріально-технічної бази, створення відповідних умов для залучення у дану сферу ресурсів роботодавців. Роботодавці отримують кадри, не витрачаючи ресурси на їхню підготовку, а навчальні заклади позбавлені не лише фінансової підтримки підприємств, але й місць для проходження студентами виробничої практики. Якщо не вирішити ці питання, то неможливо створити умови наближенні до реальних умов промисловості.

Необхідно удосконалити стиль і методи управління персоналом, зміцнити морально-психологічний клімат в колективі, забезпечити у персоналі відчуття причетності до справ підприємства, важливість кожного працівника.

Таблиця 2

**Основні види кадрових стратегій підприємства**

Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових Стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницькі здібності
Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень.	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі задатки
Стратегія помірному росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністраторські якості
Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його «санацію», позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки
Комбінована стратегія	Включає втому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірному росту, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

**ВИСНОВКИ**

Отже, в статті обґрунтовано умови вибору стратегії управління персоналом суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, проведено дослідження показало, що ефективне застосування аспектів може призвести до підвищення конкурентоспроможності

підприємства. Впровадження ефективної стратегії управління персоналом у практичну діяльність сучасних підприємств, приводить до визначення стилю і методу управління персоналом, що в свою чергу призведе до мотивації персоналу та зростання його ролі на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Маховка В.М. Стратегічне управління персоналом підприємства, що є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності як рушійний фактор його функціонування / В.М. Маховка, С.М. Катрич, В. Харь / Економічний форум. – №4. – 2015. – С. 276–282.
2. Потапук І.П., Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / І.П. Потапук, А.С. Ларіонова / Економічний форум. – №4. – 2015. – С. 326–330.
3. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік / Економіка та управління підприємствами. – №2. – 2015. – С. 33–39.
4. Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки / О.В. Стельмашенко / ДонНУЕТ. – 2010.
5. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 341–347.
6. Єрьоменко Г.С. Основи стратегічного управління персоналом та підготовка кадрів для промислових підприємств / Г.С. Єрьоменко. – 2012. – С. 68–74.
7. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – № 17. – С. 172–180.
8. Ковтун О.І. Про методологію формування стратегії підприємства / О.І. Ковтун / Економіка України. – №9. – 2014. – С. 19–34.