

УДК 331.108.2

Маховка В.М., к.е.н.

Катрич С.М., Харь Е.В.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО Є СУБ'ЄКТОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК РУШІЙНИЙ ФАКТОР ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ**

У статті розглянуто теоретичні питання стратегічного управління персоналом. Визначено сутність та значення стратегічного управління персоналом для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Проаналізовано види стратегій управління персоналом та сформовано їх ключові компоненти, а також визначено їх вплив на розвиток та функціонування підприємства загалом.

**Ключові слова:** підприємство, стратегія, управління персоналом, зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне управління.

Makhovka V., Katrich S., Khary E.

### **STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT AT A COMPANY THAT IS THE SUBJECT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AS A DRIVING FACTOR FOR ITS FUNCTIONING**

The theoretical issues of strategic personnel management are described in the article. The essence and importance of strategic human resources management at enterprises engaged in foreign trade. The types of personnel management strategies and their key components were analyzed, and determined their impact on the development and operation of the business as a whole.

**Keywords:** enterprise strategy, personnel management, foreign trade, strategic management.

Маховка В.М., Катрич С.М., Харь Е.В.

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОТОРОЕ ЯВЛЯЕТСЯ СУБЪЕКТОМ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ФАКТОР ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

В статье рассмотрены теоретические вопросы стратегического управления персоналом. Определена сущность и значение стратегического управления персоналом для предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность. Проанализированы виды стратегий управления персоналом и сформированы их ключевые компоненты, а также определено их влияние на развитие и функционирование предприятия в целом.

**Ключевые слова:** предприятие, стратегия, управление персоналом, внешнеэкономическая деятельность, стратегическое управление.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В сучасних умовах трансформації та інтеграції економіки питання стратегічного управління, яке є одним з найважливіших факторів ефективного функціонування підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в складних ринкових умовах, але на жаль часто можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності управління персоналом, що і призводить їх до поразок в конкурентній боротьбі. Для забезпечення

високої результативності і підтримки власної конкурентоспроможності на стабільно високому рівні та іміджу підприємств, що є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності повинні використовувати ефективні та діючі стратегії та методики управління персоналом.

На сьогоднішній день, у практиці управління персоналом більшості компаній, що здійснюють діяльність на зовнішніх ринках домінує підхід, який передбачає те, що працівники повинні самі піклуватися про свою кар'єру та професійний розвиток, уміти дорого себе «продавати» [1]. Ми погоджуємось з даною думкою, оскільки працівник сам відповідає за своє професійне становлення. Але умови в яких розвивається або регресує кар'єра працівника, створює підприємство. Саме в його інтересах заохочувати прагнення персоналу до розвитку, навчання, усувати перешкоди, які заявляються на їх шляху та надавати нові можливості [12]. Ці процеси є своєрідними стратегічними викликами, що стоять перед керівництвом багатьох підприємств, і змушують застосовувати такі стратегії управління персоналом, які гарантуватимуть формування професійного та кваліфікованого трудового колективу, забезпечуватимуть високу конкурентоспроможність на ринку, що є особливо актуальним для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, та сприятимуть стабільному зростанню доходів. Практична діяльність більшості підприємств, що функціонували в сучасних ринкових умовах пов'язана з постійним прагненням зберегти і примножити свої позиції: запропонувати кращий товар, збільшити обсяг продажу, отримати прибуток, перевершити конкурентів. Визначених цілей можна досягти лише за умови формування та реалізації ефективної стратегії управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженню питання стратегічного управління персоналом підприємства присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: Т. Ю. Базаров, Т. С. Балуев, Л. В. Батченко, О. Н. Громов, Л. І. Євєнко, О. П. Єгоршин, Б. Л. Єр'омін, Дж. Іванцевич, А. Я. Кібанов, М. Б. Курбатов, О. А. Лобанов, М. І. Магури, Т. С. Максимов, В. І. Маслов, О. Ф. Новіков, С. І. Самігін, Л. В. Шаульська та інші. У працях зазначених авторів були розглянуті особливості стратегічного управління персоналом підприємства та визначено основні заходи для його удосконалення на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Проте, дане питання потребує подальшого дослідження та обговорення.

**Цілі статті** є визначення сутності та особливостей управління персоналом підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** 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.

Управління персоналом на підприємствах, що здійснюють ЗЕД являє собою сукупність методів, норм, принципів організації, координації, контролю діяльності

колективу, спрямованої на досягнення поставленої мети з урахуванням міжнародних масштабів функціонування.

Головною задачею управління персоналом на підприємстві, що здійснює ЗЕД є доцільне об'єднання та розподіл трудового ресурсу, враховуючи комплекс територіальних особливостей, національну орієнтацію та соціальне партнерство.

У структурі підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність відбуваються істотні зміни пов'язані реалізацією глобального підходу, що передбачає оптимізацію результату як для кожної окремої ланки, так і для підприємства в цілому [5, 14].

У сучасних умовах високої конкуренції для вітчизняних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, з метою забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності в стратегічній перспективі, виникає необхідність постійного вдосконалення, пошуку нового, використання новітніх технологій і методів організації виробництва й управління, що є можливим лише за умови високої кваліфікації, компетентності та досвіду персоналу, який володітиме унікальними знаннями і досвідом в даній сфері. Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність за рахунок ефективного використання людського капіталу. Тому актуальності набувають питання стратегічного управління персоналом підприємства, його навчання та розвитку персоналу.

В сучасних умовах особлива увага приділяється питанням управління персоналом, що викликано новим розумінням ролі людини на підприємстві, коли персонал, його знання, вміння, ініціатива і заповзятливість оцінюється як життєво важливий ресурс. Тобто люди розглядаються як конкурентний ресурс підприємства, який потрібно розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це обумовлює підвищену увагу до питань стратегічного управління персоналом, під яким розуміється управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін, що відбуваються зараз і в майбутньому, в його зовнішньому і внутрішньому середовищі, яке дозволяє підприємству виживати, розвиватися і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі [2, 9].

Стратегія управління персоналом підприємства є складовою корпоративної та конкурентної стратегії та дає можливість визначити типи трудових ресурсів, необхідних для її майбутнього успіху, складати плани розвитку персоналу, визначити основні «двигуни управління» (мінімальні витрати, кращі послуги), а також типи систем управління людськими ресурсами, процесів, послуг і процедур, необхідних для цілей підприємства [18]. Зазначимо, що стратегія управління персоналом як одна з підсистем загальної стратегії підприємства, формується у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги [15]. Також стратегію управління персоналом необхідно розглядати як розроблений керівництвом пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання підприємства та її ресурсні можливості [10]. У праці [19] стратегію управління персоналом визначено як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з

урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей. Р. Гріфін [4] визначає кадрову стратегію як специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Стратегія управління персоналом, орієнтуючись на конкретний тип загальної чи конкурентної стратегії, повинна: сприяти ефективному використанню можливостей підприємства, головним чином, у сфері роботи з персоналом; протистояти конкурентам на ринку; ефективно використовувати сильні сторони та власні можливості; за рахунок створення належних умов для розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу, формування висококваліфікованого та компетентного персоналу, посилювати конкурентні переваги; максимально розкривати творчі здібності, вміння та навички працівників, стимулювати їх ініціативність при досягненні як цілей підприємства, так і особистих цілей та всебічно сприяти кар'єрному зростанню та розвитку кадрів. [6].

Питанням визначення сутності стратегії управління персоналом підприємства та її формування присвячено праці багатьох вчених, що виокремлюють різноманітні погляди на дану категорію. Аналіз літератури дозволяє визначити основні підходи до визначення стратегії управління персоналу підприємства:

універсальний підхід, який заснований на тому, що напрямки кадрової політики і практики системи управління персоналом неодмінно приводять до високої якості роботи незалежно від конкретної стратегії, тобто для розробляються найбільш ефективні напрямки кадрової;

підхід випадковості, або відповідності полягає в тому, що на різних підприємствах повинні бути різні політика і практика управління персоналом залежно від загальної стратегії та зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, що обумовлює взаємозв'язок загальної та кадрової стратегій;

підхід, заснований на врахуванні наявних ресурсів, передбачає, що жоден з вищеназваних підходів недостатній, що кожне підприємство та його працівники є унікальним, і тому політика і практика управління персоналом, що приводить до високої якості роботи, повинні бути унікальними, розробленими тільки для даного підприємства [16].

підхід, який передбачає визначення персонал-стратегії як однієї з функціональних стратегій, а для її формування використовуються похідні заходи щодо розробленої загальної стратегії. А процес формування стратегії управління персоналом передбачає визначення мети, критеріїв і показників ефективності управління персоналом підприємства встановлення фінансових, матеріальних, соціальних обмежень функціонування системи управління персоналу, визначення структури кадрової служби та взаємозв'язків підприємства з зовнішнім середовищем [17].

підхід заснований на наявних або необхідних кадрових ресурсах, що формують стратегію управління персоналом, згідно якої дана вона є центральною самостійною функціональною стратегією. Згідно даного підходу основний акцент здійснюється на сферу соціальних та людських інтересів, проте спостерігається обмеженість використання даного підходу на практиці у використанні з іншими, пов'язаними з виробництвом [7].

підхід до формування стратегії управління персоналом, який передбачає узгодження загальної стратегії підприємства з наявними та необхідними кадровими ресурсами [13].

Згідно з вищевказаним стратегію управління персоналом підприємства як план, який дозволяє визначати та інтегрувати цілі й завдання системи управління персоналом, кадрову політику, якої необхідно дотримуватись та послідовну програму розвитку та навчання персоналу. В свою чергу при формуванні стратегії управління персоналом необхідно враховувати сферу діяльності підприємства, особливо це стосується підприємств, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, та передбачає врахування прийомів і методів ведення бізнесу та конкуренції на зовнішніх ринках та ринкову позицію та перспективу розвитку підприємства [8, 11].

Стратегічне управління персоналом дає змогу вирішувати ряд завдань:

забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами відповідно до його стратегії;

формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів і власне стратегічного управління;

здатність усунення суперечностей у питаннях централізації – децентралізації управління персоналом [3].

Визначимо види стратегій управління персоналом для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність:

стратегія росту (розвитку), що передбачає залучення висококваліфікованого персоналу, який може інтегрувати та пропонувати нові ідеї, нестандартні способи і методи вирішення проблем, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Дана стратегія повинна бути орієнтована на формування незалежної ефективної системи мотивації персоналу та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Особливістю даної стратегії є формування у кадрів власного досвіду, постійний саморозвиток та самовдосконалення.

стратегія стабілізації є формування сталого колективу та закріплення висококваліфікованих кадрів на ключових посадах. Дана стратегія передбачає перенавчання та розвиток персоналу для потреб підприємства, що виходить на зовнішні ринки. Для даної персонал-стратегії характерний постійний розвиток персоналу на основі соціальних гарантій.

стратегія скорочення персоналу використовується на підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, коли існує потреба у скороченні штату чи розформуванні підрозділів. Дану стратегію застосовують у умовах переорієнтації діяльності підприємства, санації та ліквідації. Дана стратегія передбачає звільнення некваліфікованого персоналу, стимулювання детермінованого виходу на пенсію, перекваліфікацію деяких працівників.

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах мінливості зовнішнього середовища та постійного виникнення небезпек у внутрішньому середовищі стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на залучення кадрів особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками, переважно з досвідом роботи. Для формування ефективного колективу підприємство повинне створювати та забезпечувати належну систему оплати праці та мотивації, що розвиватиме творчі здібності працівників, постійно підвищувати рівень знань, кваліфікації та досвіду. Особливу увагу необхідно приділяти можливості кадрового зростання, соціальним гарантіям, що є характерним для японської системи управління персоналом.

**Висновки.** Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що стратегія управління персоналом являє собою специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність стратегічне управління персоналом необхідно розглядати як пріоритетний напрям дій керівництва у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей. В сучасних умовах перспективи, ефективність та результативність діяльності підприємства, яке є суб'єктом ЗЕД залежать від персоналу. Глобалізація бізнесу, нарощення операційної діяльності, збільшення прибутків відповідно призводить до розширення штату, що потребує удосконалення стратегії управління персоналом з урахуванням діяльності підприємства. Перспективи подальших наукових досліджень у даній сфері полягатимуть у аналізі особливостей відбору, навчання, розвитку, управління кар'єрою та ротації персоналу підприємств, що орієнтовані на діяльність в міжнародному бізнесі.

#### Список використаних джерел:

1. Morison R., Erickson T., Dychtward K. Managing middleclass // Harvard Business Review. – 2006. – March. – P. 79-86.
2. Апенько С., Коньшунова А. Миссия, цель и стратегия управления персоналом // «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2007.– № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=8100>. – Заголовок з титолу екрану.
3. Беккер Й. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. – М. : Изд-во "Эксмо", 2008. – 384 с.
4. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Грифін, В. Яцура; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : Вид-во "Бак", 2001. – 624 с.
5. Гусарова М. Стратегия управления персоналом: понятия и классификация / М. Гусарова, А. Тропынин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 7. – С. 4 – 11.
6. Дериховська В.І Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // Бізнесінформ. – 2013. – №7. – С. 341-347
7. Дуракова И.Б., Волкова Л.П. Управление персоналом. - М.: 2009. — 569 с.
8. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М.О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2007. – С. 54-59.
9. Ігнат'єва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства / І. А. Ігнат'єва // Проблеми науки. – 2005. - № 1. – С. 8-12.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : Учебник/ под ред. А. Я. Кибанова.– 2-е изд., доп. и перераб.– М. : ИнФРА-М, 2002.– 638 с.].
11. Ковтун О.І. Про методологію формування стратегії підприємства / Економіка України. – №9. – 2014. – С. 19-34.
12. Кулик Ю.С. професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 8. – С.116-123.
13. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом. /Учебное пособие/ Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, М., 2003 г. 92 с.
14. Михайлушкин А.И. Экономика транснациональной компании: учеб. пособие для вузов/ А.И. Михайлушкин, П.Д. Шимко. – Москва: Висш. шк., 2005. – 335 с.
15. Міщенко А. П. Стратегічне управління : [навч. посібник] / А. П. Міщенко. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 366 с.
16. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами : Учебник / Пер. 5-го англ. издания. ; Науч. ред. перевода Хачатуров А. Е.– М. : Издательство «Дело и Сервис», 2004.– 752 с.
17. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : Підруч. / Ф. І. Хміль. - К. : Академвидав, 2005. - 608 с. - (Альма-Матер). - Бібліогр.: с. 586.
18. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. / С. В. Шекшня — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. —368 с.
19. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.