

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-138>

УДК 33.331.005.95/96

Зінгаєва Н.Є., Мхитарян К.Г., Богуславський С.Ю.  
Миколаївський національний аграрний університетСТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
У ТОВ «СГВП «ТАБОРІВСЬКЕ» СНИГУРІВСЬКОГО РАЙОНУ

**Анотація.** В статті було розглянуто поняття стратегія розвитку підприємства та стратегія управління персоналом. Охарактеризовано наступні види стратегії розвитку підприємства: стратегія підприємництва, стратегії динамічного росту, стратегію прибутку, стратегію ліквідації, стратегія зміни курсу, стратегії підприємництва та прибутку. Зазначено вимоги до стратегій управління персоналом в залежно від обраної стратегії розвитку. Визначено стратегію розвитку досліджуваного підприємства. Встановлено взаємозв'язок стратегії розвитку та стратегії управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Виявлено недоліки у стратегії управління персоналом на підприємстві та були розроблені та запропоновані заходи щодо удосконалення стратегії управління персоналом на підприємстві.

**Ключові слова:** стратегія управління персоналом, відбір, підбір, підвищення кваліфікації, стратегія розвитку підприємства.

Zinhaieva Natalia, Mkhitarian Karen, Bohuslavskiy Serhii  
Mykolayiv National Agrarian UniversitySTRATEGIC MANAGEMENT OF PERSONNEL  
IN THE LLC «AME «TABORIVSKE» OF THE SNIGURIV REGION

**Summary.** The article considered the concepts of enterprise development strategy and personnel management strategy and described the following development strategies: entrepreneurship strategy, dynamic growth strategy, profit strategy, liquidation strategy, exchange rate strategy, entrepreneurship and profit strategy. Requirements for HR strategies depending on the chosen development strategy are specified. The development strategy of the studied enterprise is determined. Based on the relationship between development strategy and personnel management strategy, the following shortcomings were identified: 1) preference is given to professionals who are already ready to perform their duties but may have somewhat outdated views and address them inefficiently. It is therefore necessary to recruit more young people for the use of innovations, progressive ideas and solutions, as young people have high potential and competence; 2) lack of forecasts of the need and need for personnel of the relevant competence; 3) assessment of the qualification of the personnel in the organization is performed mainly according to the compliance with the plan. We suggest introducing exams that employees will take every 6 months and management will be able to evaluate staff qualifications and make decisions about upgrading or downgrading an employee if his or her qualification does not fit the position; 4) Workers' remuneration is mostly paid by wages and the opportunity to buy a firm's products at a reduced price. We offer involvement of specialists in participation in the implementation of the enterprise strategy, use informal meetings, create a sports team; 5) personnel development is carried out in the process of work, because it is always necessary to learn new, work with new programs, explore new technologies, their practical application, constantly monitor changes in the legislative and regulatory framework. Employees have the opportunity to broaden their knowledge and outlook by studying at the Institute of Postgraduate Education of MNAU, attending trainings (or passing online trainings) in the appropriate direction.

**Keywords:** personnel management strategy, selection, selection, professional development, enterprise development strategy.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах економіки, які характеризуються невизначеністю, ризикованістю, динамічністю та підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, стратегія управління персоналом стає однією з головних, не стільки через логіку планованого стратегічного розвитку, а все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Тобто персонал підприємства являє собою один з ресурсів фірми, яким потрібно грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати в нього кошти, а не витрати, які потрібно скоротити. Системи управління персоналом формуються на базі певної теорії, що описує основні базові принципи, на основі яких визначається місце і роль персоналу у функціонуванні та розвитку організації. Стратегія управління персоналом розуміється як сполучна ланка між теорією і втіленням її на практиці. Обрана стратегія реалізується за допомогою політики управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам стратегічного управління

персоналом та його взаємозв'язку з стратегією розвитку організації в умовах ринкових відносин присвячені різні дослідження. Стратегічне управління людськими ресурсами всебічно досліджували такі вчені: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, А.А. Чухно, Л.В. Шаульська, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Але використання стратегічного управління персоналом вивчено недостатньо, досить часто зустрічаються випадки, коли вибрана стратегія є негнучкою та неконкурентоспроможною.

**Метою статті** є всебічне дослідження сучасного стану та взаємозв'язку стратегії управління персоналом і стратегії розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Кожен варіант стратегії розвитку організації передбачає свій (відповідний йому) варіант стратегії управління персоналом. Розглянемо більш детально взаємозв'язок та взаємозалежність стратегії розвитку підприємства і управління персоналом [1, с. 204].

*Стратегія підприємництва* характерна для організацій, котрі розвивають нові напрямки діяльності. Ці підприємства або лише починають своє життя на ринку (вони мають багато проектів, але мало коштів для їх здійснення), або підприємства, що можуть собі дозволити вкладати кошти в напрямки з високими фінансовими ризиками. Успіх даної стратегії значно залежить від потенціалу персоналу організації або підрозділу, що вирішив втілити принципово нову ідею й отримав підтримку від керівництва організації. Управлінці персоналом такої організації повинні мати значну гнучкість мислення й дій, та забезпечувати розвиток індивідів, високий ступінь їх участі в управлінні проектами. Прийом на роботу здійснюється переважно з числа молодих людей, новаторів, що мають високий потенціал і компетенцію. Винагорода здійснюється доволі часто у вигляді залучення персоналу до безпосередньої участі в реалізації стратегії фірми, в розробці управлінських рішень. Підвищення кваліфікації має велику винагороду [2, с. 113].

В рамках *стратегії динамічного росту* передбачається зміна цілей й структури організації. Задача полягає в знаходженні балансу між необхідними змінами й стабільністю. Для цієї стратегії кваліфікація, відданість спеціалістів, також є факторами, що ведуть до успіху. Крім того працівники повинні вміти адаптуватися до змін, швидко здобувати відсутню компетенцію у вирішенні задач. Набір фахівців здійснюється з числа найбільш здібних працівників. Винагорода заснована на індивідуальній оцінці праці й на ефективній роботі в команді, аналізу групової поведінки.

Організації, що використовують *стратегію прибутку*, знаходяться на стадії зрілості й розраховують отримувати постійний прибуток за допомогою добре відомого продукту, освоєної технології й при налагодженому виробництві. Основна задача – виробляти більше продукції й мінімізувати затрати. Система управління такою сферою діяльності складається з чітких процедур, правил, орієнтованих на регулярний та жорсткий контроль, на усунення невпевненості, невизначеності. Переважає бюрократичний підхід в усьому. Прийом спеціалістів здійснюється з використанням стандартних процедур і правил, відбір лише тих спеціалістів, в компетенції котрих зацікавлена організація. Для здійснення даної стратегії важливо набрати персонал, що вже готовий до виконання своїх обов'язків [3, с. 378].

*Стратегію ліквідації* обирають організації, в яких всі або основні види діяльності знаходяться в занепаді з точки зору отримання прибутку, положення на ринку, якості виробів. При реалізації стратегії ліквідації великого значення набувають соціальні засоби захисту працівників фірми у вигляді пошуку найбільш безболісних способів скорочення зайнятих (перехід на неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, працевлаштування вивільнених працівників на інших фірмах за рахунок даної організації, внутрішнє переміщення). Винагорода працівників здійснюється виключно з посадовими окладами.

*Стратегія зміни курсу* застосовна в організаціях, що ведуть боротьбу за швидке підвищення обсягів прибутку, за освоєння нового або розширення вже відомого ринку. Участь кожного працівника в пошуку нових рішень стає важливим. Набір в організацію не припиняється, як це характерно для попередньої стратегії, ведеться пошук грамотних спеціалістів на основні (у відповідності поставленим цілям) робочі місця. Розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації набувають великого значення для реалізації даної стратегії, у зв'язку з тим, що організація планує принципіальну зміну курсу, виходячи з внутрішніх ресурсів.

Досвід застосування стратегії різними фірмами показує, що вони рідко обирають лише один варіант. Частіше всього загальна стратегія являє собою комбінацію перерахованих варіантів стратегій [4, с. 76].

Деякі фірми у якості стратегічного орієнту свого розвитку обирають максимальне використання у виробництві «високих технологій», об'єднуючи на практиці *стратегії підприємництва та прибутку*. Така стратегія передбачає вмиле поєднання стабільного виробництва з постійним освоєнням принципово нових технологій та видів продукції. При цьому проводяться наукові дослідження, але проекти з великою часткою ризику не стають центральною частиною стратегічного плану.

Це досить складне, динамічне управління, що вимагає постійного розрахунку фінансових та інших ризиків, гнучких структур управління, високого рівня професійної підготовки всього персоналу фірми. Вибір даної стратегії визначає систему роботи з персоналом: складаються прогнози потреби в персоналі відповідної компетенції, плани переміщення персоналу, заміщення, навчання.

Отже, стратегія управління персоналом являє собою сукупність дій і послідовність прийнятих кадрових рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на персонал для реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

В результаті проведеного аналізу діяльності ТОВ «СГВП «Таборівське» Снігурівського району, Миколаївської області можемо визначити, що підприємство використовує стратегію підприємництва та прибутку, так як фірма постійно використовує новітні технології, орієнтована на одержання прибутку, обирає проекти з високою рентабельністю. Дана комбінована стратегія розвитку підприємства вимагає від керівництва підприємством гнучкість мислення й дій, розвиток персоналу, високий ступінь їх участі в управлінні проектами, а також дотримуватись чітких процедур, правил, орієнтованих на регулярний та жорсткий контроль, на усунення невпевненості, невизначеності.

Наступним кроком нашого дослідження буде встановлення відповідності стратегії управління персоналом, що діє на підприємстві, стратегії розвитку підприємства.

В ТОВ «СГВП «Таборівське» набір персоналу здійснюється з числа як молодих спеціалістів, так і з числа досвідчених працівників з високою кваліфікацією. Спостерігаючи, за роботою ТОВ «СГВП «Таборівське» можна зробити висновок про те, що перевагу надають спеціалістам, які вже готові до виконання своїх обов'язків, але вони можуть мати дещо застарілі погляди на проблеми й вирішувати їх неефективно. Отже необхідно набирати більше

молодий персонал, задля використання інновацій, прогресивних ідей та рішень, так як молодь володіє високим потенціалом та компетенцією. Також необхідно складати прогнози потреби й необхідності в персоналі відповідної компетенції, щоб в подальшому уникнути скорочень співробітників або нестачі кваліфікованих працівників.

Оцінка кваліфікації персоналу в організації здійснюється переважно за відповідністю виконання плану, тобто поставлених завдань, індивідуальним результатам виконання роботи й мало формалізовані. Такий підхід може розслабляти персонал й не стимулювати їх до постійного розвитку.

Необхідно ввести екзамени, які працівники будуть здавати кожні 6 місяців, й керівництво зможе оцінювати кваліфікацію персоналу, й приймати рішення щодо підвищення (пониження) працівника, якщо його кваліфікація не відповідає займаній посаді.

Винагорода працівників здійснюється на ТОВ «СГВП «Таборівське» здебільшого заробітною платою, тобто матеріальним стимулюванням працівників. Працівники також мають можливість купувати продукцію фірми по зниженій ціні. Але не завжди матеріальна складова є важливою і дієвою мотивацією до кращої роботи. Так дієвим було б залучення спеціалістів до участі в реалізації стратегії підприємства. Для налагодженої роботи колективу можливо використовувати неформальні зустрічі. Для чоловіків можна організувати команду з футболу й проводити тренування, а далі змагатися з іншими аграрними компаніями. Командний дух налагоджує відносини в колективі, робить атмосферу сприятливішою для ефективної роботи. Відповідно можна організувати жіночу команду з волейболу або іншого виду спорту. За відмінну роботу, виконання планів можна надавати путівки закордон або оздоровчі санаторії.

У сучасному бізнесі люди – це не безособистісні виконавці, не «центр затрат», а ключовий актив, тому корпоративне навчання стає джерелом розвитку бізнесу, одним із основних бізнес-процесів. За таких обставин розвиток персоналу перетворюється на провідний фактор ділового успіху підприємства, а здатність компанії навчатися швидше, ніж її конкуренти, стає вирішальною конкурентною перевагою. Знання в бізнес-структурах постійно оновлюються, концентруючись на стратегічних напрямках [5].

Розвиток персоналу ТОВ «СГВП «Таборівське» здійснюється в процесі роботи, адже завжди необхідно вчитися новому, роботі з новими програмами, досліджувати нові технології, їх практичне застосування, постійно слідкувати за змінами законодавчо-нормативної бази. Але дієвим було б організувати відділ по навчанню персоналу та підвищенню їх кваліфікації.

Однією з можливостей якісного підвищення кваліфікації є Інститут післядипломної освіти, що діє на базі Миколаївського національного аграрного університету. Основні підрозділи Інституту післядипломної освіти, завданням яких є підготовка висококваліфікованих фахівців відповідно до потреб сучасного виробництва: факультет перепідготовки та підвищення кваліфікації; факультет довузівської підготовки; центр з підготовки робітничих професій; навчально-консультативні відділення, розташовані у м. Миколаєві та в 10 районах Миколаївської області.

Основними напрямками освітньої діяльності факультету є:

- підвищення кваліфікації керівників, головних спеціалістів, спеціалістів підприємств агропромислового комплексу;

- підготовка менеджерів-підприємців з числа здобувачів вищої освіти старших курсів інженерних і технологічних факультетів;

- організація короткотермінових цільових семінарів з актуальних питань ведення ефективної підприємницької діяльності в сільській місцевості в умовах ринкової економіки, прогнозування та економічне обґрунтування напрямів подальшого розвитку сільських територій, у тому числі розвитку «зеленого туризму» та багато інших.

Факультет перепідготовки і підвищення кваліфікації Миколаївського національного аграрного університету надає можливість розвитку та професійного зростання. За останні три роки в районах Миколаївської області було проведено 183 короткотермінових цільових семінари з питань упровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій з виробництва рослинницької та тваринницької продукції, підвищення якості та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, розвитку виробничої та обслуговуючої інфраструктури в сільській місцевості, інтеграційних процесів в сільському господарстві тощо [6].

Отже, у керівництва ТОВ «СГВП «Таборівське» є можливість направляти свій персонал на підвищення кваліфікації до Миколаївського національного аграрного університету й стати більш конкурентоспроможними на ринку праці.

Одним зі шляхів підвищення кваліфікації персоналу є тренінги, які в Україні набирають все більшої популярності.

Тренінг – це один із видів навчання, який має на меті передусім формування ділових навичок і умінь співробітника та/або групи співробітників фірми. Дійсно, навчання у вигляді тренінгів, семінарів і конференцій, набагато зручніше і цікавіше, ніж п'ятирічне навчання в університеті.

Тренінг – це не тільки дань моді. В першу чергу тренінги в Києві і Україні – це можливість отримати максимум інформації за мінімальний час. Саме тому так популярно короткострокове навчання персоналу в різних видах: тренінги, семінари, конференції, майстер-класи і т.д. Найбільшою популярністю користуються психологічні тренінги, особові тренінги, продаж, а також корпоративне навчання (закриті тренінги). Природно, тренінгові компанії підстроюються під попит, пропонуючи величезний вибір програм, направлених на розвиток персоналу. А якщо ви не знаєте, який саме тренінг на даний час потрібен вашим співробітникам, зверніться за допомогою до професіонала. Тренер допоможе вибрати семінари, тренінги, проведе майстер класи по оцінці потреб підприємства і персоналу [7].

Провівши моніторинг тренінгів України, можна зробити висновок про те, що більшість компаній, які займаються тренінговою діяльністю знаходяться в великих містах – Києві, Харкові, Дніпрі, Львові. Більшість таких тренінгів є платними (від 500 грн до 10 000 грн. в середньому по Україні, в залежності від напрямку та терміну проведення тренінгу). Але і в Миколаєві є багато тренінгових центрів, що надають відповідні послуги.

Для розвитку персоналу ТОВ «СГВП «Таборівське» такі тренінги були б дуже корисними й сприяли гармонійному розвитку як особистості, так і висококваліфікованого працівника. Також в час «високих технологій» багато тренінгів проводиться online, що дозволяє мінімізувати витрати на перевезення працівників в інші міста та країни.

На нашу думку, керівництву не потрібно обирати один з варіантів підвищення кваліфікації, вони можуть комбінувати види навчання в залежності від рівня кваліфікації персоналу, від вікових особливостей персоналу, завантаженості працівників та потреб підприємства.

**Висновки і пропозиції.** Персонал підприємства являє собою один з ресурсів фірми, яким потрібно грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати в нього кошти, а не витрати, які потрібно скоротити.

ТОВ «СГВП «Таборівське» Снігурівського району використовує стратегію підприємництва та прибутку. Оскільки між стратегією розвитку підприємства та стратегією управління персоналом існує тісний зв'язок, наступним кроком нашого дослідження було аналіз стратегії управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Було виявлено наступні недоліки:

1) на підприємстві перевагу надають спеціалістам, які вже готові до виконання своїх обов'язків, але вони можуть мати дещо застарілі погляди на проблеми й вирішувати їх неефективно. Отже необхідно набирати більше молодий персонал, задля використання інновацій, прогресивних ідей та рішень, так як молодь володіє високим потенціалом та компетенцією;

2) відсутність прогнозів потреби й необхідності в персоналі відповідної компетенції, що в подальшому може стикнути підприємство з скороченням співробітників або нестачею кваліфікованих працівників;

3) оцінка кваліфікації персоналу в організації здійснюється переважно за відповідністю виконання плану, тобто поставлених завдань, індивідуальним результатам виконання роботи й мало

формалізовані. Такий підхід може розслабляти персонал й не стимулювати їх до постійного розвитку. Ми пропонуємо ввести екзамени, які працівники будуть здавати кожні 6 місяців, й керівництво зможе оцінювати кваліфікацію персоналу, й приймати рішення щодо підвищення або пониження працівника, якщо його кваліфікація не відповідає займаній посаді;

4) винагорода працівників здійснюється на ТОВ «СГВП «Таборівське» здебільшого заробітною платою та можливістю купувати продукцію фірми по зниженій ціні. Але не завжди матеріальна складова є важливою і дієвою мотивацією до кращої роботи. Ми пропонуємо залучення спеціалістів до участі в реалізації стратегії підприємства. Для налагодженої роботи колективу можливо використовувати неформальні зустрічі. Для чоловіків можна організувати команду з футболу, для жінок з волейболу або іншого виду спорту й проводити тренування, а далі змагатися з іншими аграрними компаніями. Командний дух налагоджує відносини в колективі, робить атмосферу сприятливішою для ефективної роботи.

Крім того, за відмінну роботу, виконання планів можна надавати путівки закордон або оздоровчі санаторії.

5) розвиток персоналу ТОВ «СГВП «Таборівське» здійснюється в процесі роботи, адже завжди необхідно вчитися новому, роботі з новими програмами, досліджувати нові технології, їх практичне застосування, постійно слідкувати за змінами законодавчо-нормативної бази. На нашу думку, розширити свої знання та світогляд працівники мають можливість за рахунок навчання в Інституті післядипломної освіти МНАУ, відвідування тренінгів (або проходження online-тренінгів) відповідного спрямування.

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств й покликане сприяти забезпеченню відповідності організації вимогам конкурентного середовища, яке динамічно розвивається.

## Список літератури:

1. Мажура І.А., Невмержицька І.А. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4. С. 203–206.
2. Бузько І.Р., Варганова О.В., Надон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : моногр. Львів : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
3. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров : учеб. пособие. Москва : Эксмо, 2008. 428 с.
4. Дейнека А.В. Управление персоналом : учеб. Москва : ИТК «Дашков і К», 2010. 292 с.
5. Шлендер П.Э., Маслова В.М., Сухова Л.С. Экономика трудовых ресурсов: учеб. пособие. Москва : Вуз. науч., 2012. 300 с.
6. Миколаївський національний аграрний університет. URL: <https://www.mnau.edu.ua/faculty-fppk/> (дата звернення: 15.10.2019).
7. Тренінговий портал TRN.ua. URL: <https://www.trn.ua> (дата звернення: 16.10.2019).

## References:

1. Mazhura, I.A., & Nevmerzhytska, I.A. (2014). Strategic management of the personnel of the enterprise. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 4, pp. 203–206.
2. Buzko, I.R., Vartanova, O.V., & Nadon, H.O. (2009). *Strategichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi* [Strategic management of the personnel of the enterprise in the conditions of modern development of the labor market]. Lviv : Publishing House of SNU. V. Dalia. (in Ukrainian)
3. Spivak, V.A. (2008). *Upravlenye personalom dlia menezherov* [HR management for managers]. Moscow : Exmo. (in Russian)
4. Deineka, A.V. (2010). *Upravlenye personalom* [Personnel management]. Moscow : ИТК «Dashkov i K». (in Russian)
5. Shlender, P.E., Maslova, V.M., & Sukhova, L.S. (2012). *Ekonomyka trudovykh resursov* [Economics of labor resources]. Moscow : University Scientific. (in Russian)
6. Mykolayiv National Agrarian University (2008-2019). «Faculty of retraining and advanced training». Available at: <https://www.mnau.edu.ua/faculty-fppk/> (accessed 15 October 2019).
7. Training portal TRN.ua. (2019). «Website services for training companies». Available at: <https://www.trn.ua/about/> (accessed 16 October 2019).