

УДК 331:108

Леськова С. В.,

leskovalana@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5118-6448,

к.е.н., доцент кафедри маркетингу і менеджменту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У статті досліджено підходи до стратегічного планування в управлінні персоналом підприємства. Виокремлено два підходи до стратегічного планування: системний і ситуаційний. З'ясовано, що ситуаційний підхід розглядає стратегічне планування як підсистему в системі стратегічного управління персоналом, яка відповідає за складання прогнозів і планів для забезпечення кількісних та якісних потреб персоналу, вибору способів обрахунку потреб працівників, розроблення автоматизованої системи HR. Встановлено, що процесний підхід розглядає стратегічне планування як послідовне виконання етапів: постановка стратегічних цілей, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, розробка стратегічних альтернатив, визначення стратегії. В ході дослідження встановлено, що одним із найважливіших етапів є постановка стратегічних цілей. Практики рекомендують у стратегічному плануванні в управлінні персоналом застосовувати підхід, в якому поєднується SMART-підхід і ситуаційний підхід із фокусом на місію. Досліджено, що SWOT-аналіз, який використовується для оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, здійснюється з точки зору роботодавця і брэнда роботодавця, що призводить до кращого розуміння ринкового середовища, впливу на ринку STEEP факторів – соціальних, технологічних економічних, юридичних, екологічних та інших факторів на брэнд роботодавця. Виявлено, що процес сегментації під час стратегічного планування в управлінні персоналом дасть можливість зрозуміти, до яких поколінь відносяться працівники і, залежно від цього, яка у них мотивація. Досліджено, що у стратегічному плануванні в управлінні персоналом використовують такі методи: стратегічна канва, TOWS-матриця, ретроспектива, “дорожня карта”. Виявлено, що успішність реалізації стратегічного планування в управлінні персоналом залежить від забезпеченості підприємства висококваліфікованими, лояльними, вмотивованими працівниками, здатними забезпечити успішну роботу підприємства.*

Ключові слова: персонал, управління персоналом, стратегічне планування, підприємство, стратегія, SMART.

Leskova S. V.,

leskovalana@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5118-6448,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Marketing and Management, Khmelnytsky Cooperative Institute of Trade and Economics, Khmelnytsky

STRATEGIC PLANNING IN THE PRACTICE OF PERSONNEL MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE

***Abstract.** The article examines the approaches to strategic planning in personnel management of an enterprise. There are two approaches to strategic planning: systemic and situational. It was found that the situational approach considers strategic planning as a subsystem in the system of strategic personnel management, which is responsible for making forecasts and plans to meet the quantitative and qualitative needs of staff, choosing ways to calculate employee needs, developing an automated HR system. It is determined that the process approach considers strategic planning as a consistent implementation of stages: setting strategic goals, analysis of the external environment, analysis of the internal environment, development of strategic alternatives, definition of strategy. The study found that one of the most important stages is setting strategic goals. Practitioners recommend a strategic approach to personnel management that combines a SMART approach and a situational approach with a focus on the mission. It is investigated that SWOT-analysis, which is used to assess the external and internal environment of the enterprise, is carried out from the point of view of the employer and the employer's brand, which leads to a better understanding of the market environment as*

well as market impact of the STEEP factors – social, technological, economic, legal, environmental and other factors on the employer brand. It was found that the process of segmentation during strategic planning in personnel management will provide an opportunity to understand which generations the employees belong to and, depending on this, what their motivation is. It is investigated that the following methods are used in strategic planning in personnel management: strategic canvas, TOWS-matrix, retrospective, "road map". It is revealed that the success of the implementation of strategic planning in personnel management depends on the provision of the company with highly qualified, loyal, motivated employees who are able to ensure the successful operation of the enterprise.

Key words: personnel, personnel management, strategic planning, enterprise, strategy, SMART.

JEL Classification: M51, M53, L81

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-13>

Постановка проблеми. Сучасні підприємства працюють у бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, трансформується. В таких умовах потрібно не тільки керівництву підприємства швидко реагувати на зміни, що відбуваються, але й персоналу. Динаміка змін знижує можливість керівництва оперативно втручатися і контролювати роботу кожного працівника. Таким чином, зростає роль професійної компетентності працівників, їх можливості автономно діяти, приймати рішення. Персонал стає найбільш вагомим стратегічним ресурсом підприємства, а керівництво має все більшу увагу приділяти стратегічному плануванню в управлінні персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретико-прикладних аспектів стратегічного управління персоналом висвітлені у наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених: М. Армстронга, Н. Беляєвої, М. Бутко, М. Ведернікова, С. Довбні, П. Друкера, К. Копняк, Ю. Лазебник, В. Малтиз, О. Наумової, Т. Остапенко, О. Письменної та ін.

Проте питання стратегічного планування в управлінні персоналом підприємства недостатньо висвітлено в наукових працях учених.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних підходів до застосування стратегічного планування в управлінні персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічною метою в управлінні персоналом є “забезпечення розвитку підприємства шляхом ефективного використання людського капіталу” [7]. Для досягнення цієї мети керівництво підприємства має здійснювати стратегічне планування, яке є обов’язком керівника будь-якого

підприємства, незалежно від виду діяльності, розмірів, стадії життєвого циклу.

Варто відзначити, що існують різні підходи до розуміння стратегічного планування в управлінні персоналом. Зокрема, науковці В. Малтиз, А. Батраченко використовують системний підхід. Під стратегічним плануванням вони розуміють окрему підсистему в системі стратегічного управління персоналом, що відповідає за складання прогнозів і планів для забезпечення кількісних і якісних потреб персоналу, вибору способів обрахунку потреб працівників, розроблення автоматизованої системи HR [7].

Процесний підхід у стратегічному управлінні персоналом [6] передбачає, що стратегічне планування є одним із етапів стратегічного управління персоналом і складається з постановки стратегічних цілей, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, розроблення стратегічних альтернатив, вибору стратегії (рис. 1).

Отже, на першому етапі стратегічного управління персоналом (рис. 1) для постановки стратегічних цілей відбувається оцінка внутрішнього стану та зовнішнього середовища, рівня досягнення показників управління персоналом. Під розробленням стратегічних альтернатив автори мають на увазі визначення можливих шляхів і заходів, що стосуються досягнення стратегічних цілей в управлінні персоналом з урахуванням стану внутрішнього і зовнішнього середовищ. На третьому етапі формується бюджет, актуалізується організаційна структура, система мотивації персоналу. Стратегія управління персоналом має забезпечувати реалізацію стратегічних цілей.

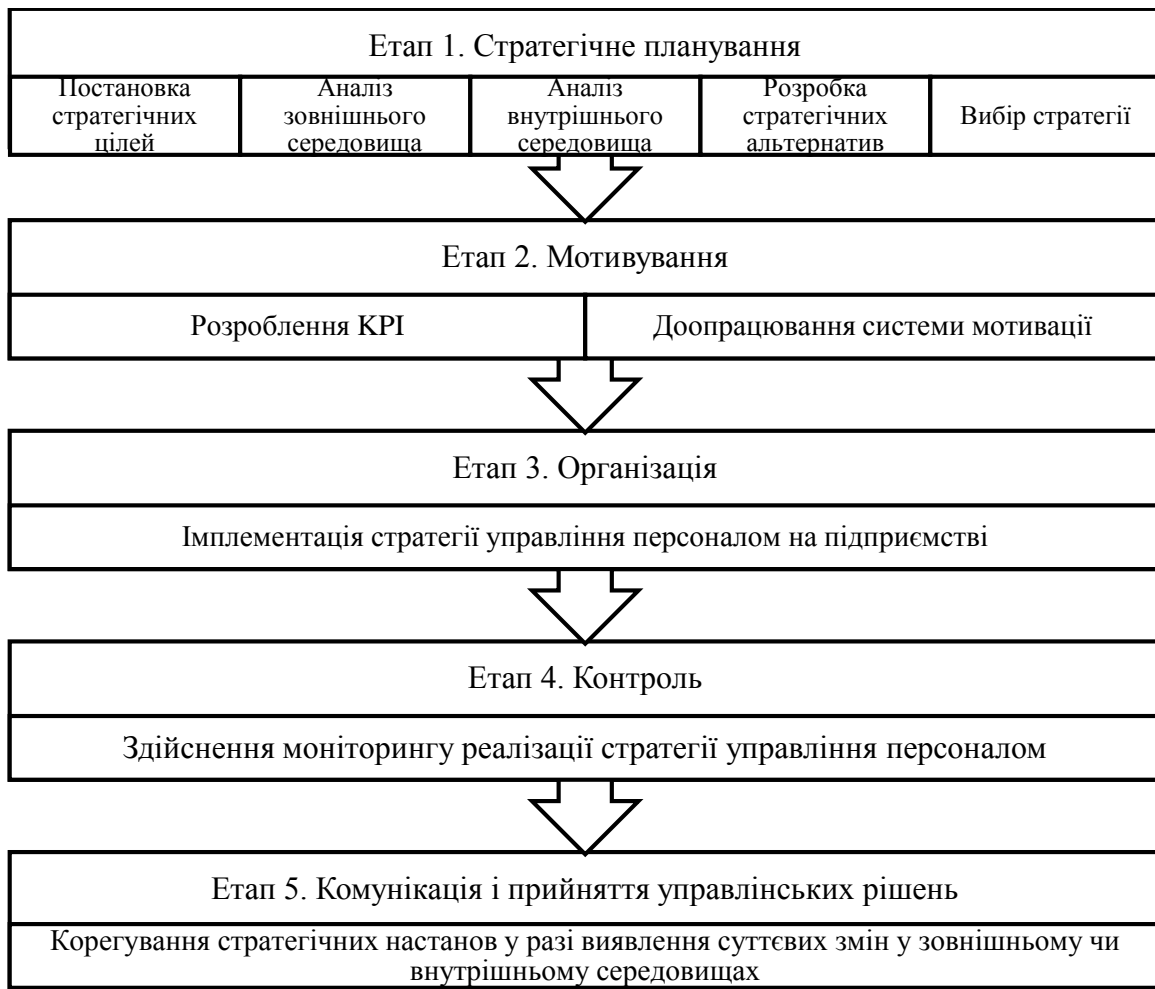


Рис. 1. Процес стратегічного управління персоналом

Джерело: сформовано на основі [6]

Розглянемо підходи до постановки стратегічних цілей, які використовують в управлінні персоналом практики [4] (рис. 2).

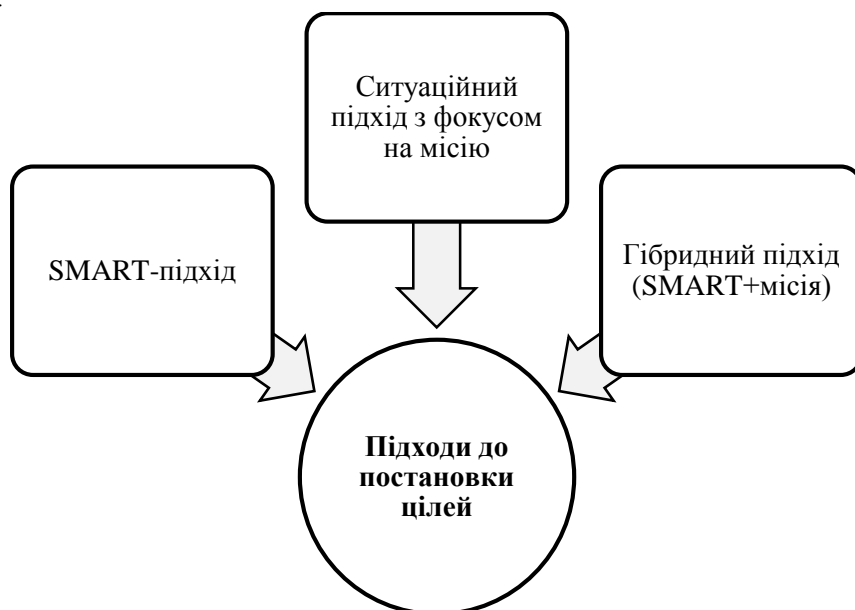


Рис. 2. Основні підходи до постановки цілей, що використовуються у практиці управління персоналом

Джерело: сформовано на основі [4]

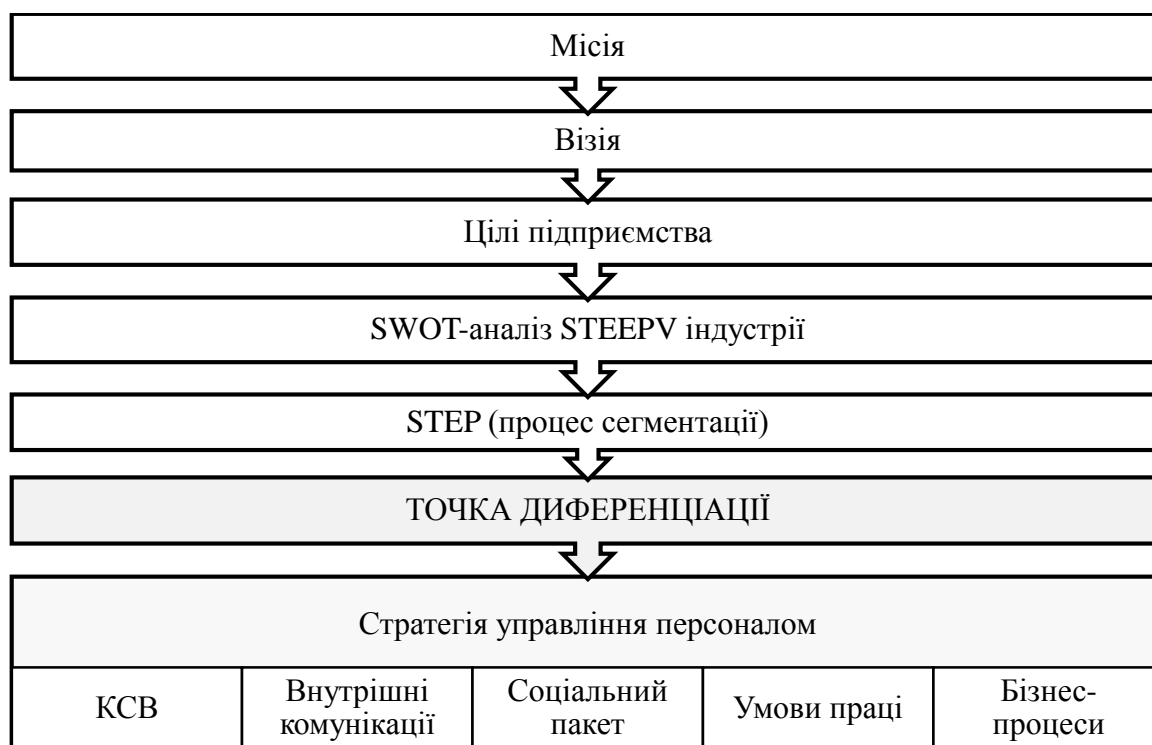


Рис. 3. Алгоритм стратегічного планування в управлінні персоналом

Джерело: [9]

Першим підходом, що використовується для встановлення стратегічних цілей, є SMART-підхід. Суть його полягає в тому, що ставляться конкретизовані цілі, що відповідають вимогам конкретності (Specific), вимірюваності (Measurable), досяжності (Attainable), доречності (Relevant), обмеженості в часі (Time-bound). Такий підхід є доволі відомим: необхідно сформулювати список цілей і для кожної з них визначити критерії й терміни досягнення.

Другий підхід – ситуаційний із фокусом на місію. Такий підхід варто використовувати тоді, коли цілі ставляться або відбувається їх коригування, залежно від ситуації, що складається. Орієнтиром для постановки цілей є найвище призначення підприємства, місія.

Третій підхід – гібридний, в якому поєднується SMART і ситуаційний підхід із фокусом на місію. В цьому підході поєднано “плюси” перших двох підходів: на основі місії відбувається постановка або коригування цілей за принципом SMART. У сучасних реаліях, коли ситуація на підприємстві чи у зовнішньому середовищі швидко змінюється, фахівці-практики вважають за необхідне використовувати саме гібридний підхід.

Варто зазначити, що в управлінні персоналом фахівці-практики [9] рекомендують застосовувати алгоритм стратегічного планування, відображений на рис. 3.

Розглянемо кожен складову алгоритму стратегічного планування (рис. 3). Відповідно до ДСТУ ISO 9000:2015 місія (mission) – сенс існування підприємства, бачення (vision) – це прагнення того, яким підприємство бажає стати. Місію і візію підприємства формулює найвище керівництво [5].

Як бачимо на рис. 3, стратегія управління персоналом перш за все залежить від місії та візії підприємства, відповідно до яких формуються його цілі.

SWOT-аналіз дає можливість проаналізувати внутрішні фактори бізнесу (сильні і слабкі сторони), які носять відносний характер, тобто оцінюються відносно інших підприємств. Щодо аналізу зовнішніх факторів, то проводиться прогнозування можливостей і загроз підприємства, які допомагають обрати відповідну стратегію. SWOT-аналіз здійснюється з точки зору роботодавця і брэнда роботодавця, що призводить до кращого розуміння ринкового середовища, впливу на ринку STEEPV – соціальних, технологічних економічних, юридичних, екологічних та інших факторів на бренд роботодавця.

Процес сегментації дасть можливість зрозуміти, до яких поколінь відносяться працівники і, залежно від цього, яка у них мотивація; які потреби у працівників переважають, залежно від того, чи мають вони сім’ї, дітей тощо.

Під точкою диференціації мається на увазі унікальна пропозиція роботодавця для своїх працівників.

Стратегія (strategy) – план досягнення довгострокової чи загальної цілі [5]. Стратегія управління персоналом як фінальна складова стратегічного планування може бути представлена такими базовими елементами циклу управління персоналом: підбір і відбір персоналу, адаптація, розвиток, мотивування (компенсації, пільги), внутрішні комунікації, корпоративна соціальна відповідальність тощо.

Методи стратегічного планування, які використовуються у практиці управління персоналом

№ з/п	Назва методу	Рекомендації щодо застосування
1	Стратегічна канва	Для знаходження спільно з командою вільних ніш на ринку. Метод використовується як частина стратегії “блакитного океану”.
2	Матриця аналізу стратегічних факторів	З метою визначення ключових векторів стратегії бізнесу.
3	TOWS-матриця	Метод використовується для визначення конкретних сценаріїв стратегії, відповідно до результатів SWOT-аналізу. Передбачає розроблення одного сценарію розвитку, три сценарії захисту.
4	Ретроспектива	Здійснюється регулярний огляд рівня досягнення цілей (від одного разу на місяць до трьох місяців).
5	“Дорожна карта”	На стратегічній сесії передбачаються ключові точки карти реалізації цілей, а протягом місяця завершується детальне пропрацювання.
6	Lean Canvas	Використовується для дослідження певного продукту. Формується шаблон побудови бізнес-моделі, який складається з дев’яти блоків.

Джерело: [9]

Українські науковці Т. Остапенко, К. Копняк [8] стверджують, що стратегія управління персоналом буде сформована правильно, якщо підприємство буде своєчасно укомплектовано персоналом, сформовано високий рівень трудового потенціалу колективу, підвищено рівень мотивації працівників до продуктивної праці, забезпечено стабільність трудового колективу завдяки врахуванню потреб та інтересів працівників, наданню можливостей для безперервного розвитку та одержання пільг тощо.

Слід зазначити, що існує багато методів стратегічного планування, що використовуються у практиці управління персоналом. Деякі з цих методів відображені у табл. 1.

Методи стратегічного планування (табл. 1) дозволяють керівництву підприємства працювати з невизначеністю майбутнього, гнучко реагувати на динамічні зміни в зовнішньому середовищі.

Слід зазначити, що успішність реалізації стратегічного планування в управлінні персоналом залежить від забезпеченості підприємства висококваліфікованими, лояльними, вмотивованими працівниками, здатними забезпечити успішну роботу підприємства. Також важливою є система заохочень і стимулів, що спонукатимуть працівників до реалізації стратегічних настанов.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Стратегічне планування в управлінні персоналом є необхідною умовою для формування стратегічного людського потенціалу підприємства. Існує два підходи до стратегічного планування в управлінні персоналом: системний і процесний. У системному підході стратегічне планування є підсистемою в системі стратегічного управління персоналом, що відповідає за складання прогнозів і планів для забезпечення кількісних і якісних потреб персоналу, вибору способів обрахунку потреб працівників, розроблення автоматизованої системи HR. Процесний підхід розглядає стратегічне планування як послідовне виконання етапів: постановка стратегічних цілей, аналіз зовнішнього середовища, аналіз

внутрішнього середовища, розробка стратегічних альтернатив, визначення стратегії. Одним із найважливіших етапів є постановка стратегічних цілей. Практики рекомендують застосовувати підхід, в якому поєднується SMART-підхід і ситуаційний підхід із фокусом на місію.

У стратегічному плануванні використовують такі методи: стратегічна канва, TOWS-матриця, ретроспектива, “дорожня карта” тощо. Ці інструменти дозволяють керівництву підприємства працювати з невизначеністю майбутнього, гнучко реагувати на динамічні зміни в зовнішньому середовищі.

Аналіз та доопрацювання методологічних підходів до стратегічного планування в управлінні персоналом підприємства є напрямком подальших наших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беляєва Н. С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 82-88.
2. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Л. В. Волянська-Савчук та ін. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. Вип. 59. С. 52-64.
3. Гулик Т. В., Кобзев А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 353-358.
4. Давтян В. Три підходи до постановки цілей: випробувано особисто. *Щомісячний практичний журнал “Управління персоналом”*. 2022. № 02.
5. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП “УкрНДНЦ”, 2016. 45 с. (Національні стандарти України).
6. Довбня С. Б., Письменна О. О. Процесний підхід у стратегічному управлінні персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12-2. С. 18-25.

7. Малтиз В. В., Батраченко А. О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 233-236.

8. Остапенко Т. А., Копняк К. В. Особливості формування стратегії управління людськими ресурсами як складника загальної стратегії організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5 (22). С. 104-108.

9. Піддубна А. Формати стратегічного планування на допомогу HR-директору. Два методи для пробудження ідей команди. *Щомісячний практичний журнал "Управління персоналом"*. 2022. № 2.

10. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. ; за заг. ред. Бутка М. П. Київ : Центр учбової літератури, 2016. С. 376.

REFERENCES

1. Beliaieva, N. S. and Haber, V. V. (2020), Zmist stratehichnoho upravlinnia liuds'kymu resursamy, *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vyp. 3 (20), pp. 82-88.

2. Vedernikov, M. D. Chernushkina, O. O. Volians'ka-Savchuk, L. V. Zelena, M. I. and Bazalijs'ka, N. P. (2020), Stratehichnyj HR-menedzhment v umovakh rozvytku suchasnoho pidpryemstva, *Zbirnyk naukovykh prats' ChDTU*, vyp. 59, pp. 52-64.

3. Hulyk, T. V. and Kobziev, A. V. (2018), Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu iak dzhereho pidvyschennia konkurentospromozhnosti

pidpryemstva, *Ekonomika i suspil'stvo*, vyp. 18, pp. 353-358.

4. Davtian V. (2022), Try pidkhody do postanovky tsiley: vyprobuvano osobysto, *Schomisiachnyj praktychnyj zhurnal "Upravlinnia personalom"*, № 02.

5. DSTU ISO 9000:2015. Systemy upravlinnia iakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv. [Chynnyj vid 2016-07-01] (2016), DP "UkrNDNTs", Kyiv, 45 s. (Natsional'ni standarty Ukrainy).

6. Dovbnia, S. B. and Pys'menna, O. O. (2016), Protseynyj pidkhid u stratehichnomu upravlinni personalom, *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vyp. 12-2, pp. 18-25.

7. Malytz, V. V. and Batrachenko, A. O. (2020), Suchasnyj pidkhid do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom personalu pidpryemstva, *Molodyj vchenyj*, № 3 (79), pp. 233-236.

8. Ostapenko, T. A. and Kopniak, K. V. (2019), Osoblyvosti formuvannia stratehii upravlinnia liuds'kymu resursamy iak skladnyka zahal'noi stratehii orhanizatsii, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vyp. 5 (22), pp. 104-108.

9. Pidubna A. (2022), Formaty stratehichnoho planuvannia na dopomohu HR-dyrektoru. Dva metody dlia probudzhennia idej komandy, *Schomisiachnyj praktychnyj zhurnal "Upravlinnia personalom"*, № 2.

10. Butko, M. P. Ditkov'ska, M. Yu. and Zadorozhna, S. M. ta in. (2016), Stratehichnyj menedzhment : navch. posib., za zah. red. Butka M. P., Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv.

Стаття надійшла до редакції 28 травня 2022 року