

УДК 330.101.22

DOI: 10.31732/2663-2209-2023-72-47-51

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

*Vita Andrieieva<sup>1</sup>, Natalia Hryniuk<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

<sup>2</sup>Магістрант програми «Підприємництво торгівля та біржова діяльність», кафедри теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: HryniukNV@krok.edu.ua

## FORMATION OF THE PERSONNEL STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MARITAL STATE IN UKRAINE

*Vita Andrieieva<sup>1</sup>, Natalia Hryniuk<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Theoretical and Applied Economics Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6357-3063>

<sup>2</sup>Master's program "Entrepreneurship, trade and exchange activity", Department of theoretical and applied economics, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: HryniukNV@krok.edu.ua

**Анотація.** В умовах військової агресії Російської Федерації, що характеризуються зростанням впливу глобалізаційних процесів на всі сфери діяльності підприємства, доцільністю підвищення ролі соціальної відповідальності менеджменту та перманентного оновлення підходів до управління, особливою значення набувають питання формування кадрової стратегії підприємства як управлінської ініціативи у його практичній діяльності. Існуючі підходи та інструментарій кадрової стратегії спрямовані, насамперед, на вирішення поточних завдань, у той час як сучасна гуманістична концепція управління персоналом декларує необхідність створення нової парадигми кадрового менеджменту. У зв'язку з цим, метою статті є розвиток теоретичних положень, розробка методичних підходів та інструментарію, а також рекомендації щодо формування кадрової стратегії підприємства в умовах військової агресії Російської Федерації. В роботі використано науково-методичний підхід до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в процесі формування кадрової стратегії, що передбачає виділення системи критеріїв та індикаторів, які впливають на її формування. Проаналізовано теоретико-методичні основи формування стратегічних кадрових альтернатив, які, на відміну від відомих, базуються на гуманістичній концепції кадрового менеджменту із їх подальшою декомпозицією до рівня ключових показників ефективності управління персоналом. Авторами розроблено алгоритм забезпечення реалізації кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану на основі існуючих кадрової стратегії, які як доповнення враховують значущість розвитку персоналу та орієнтовані на управління знаннями підприємства; створення та формалізацію організаційних знань; стимулювання професійного розвитку персоналу в умовах військового стану.

**Ключові слова:** персонал підприємства, військовий стан, кадрова стратегія, стратегічні кадрові альтернативи, розвиток персоналу в умовах військового стану, соціальна відповідальність, корпоративна культура.

**Формули: 1; рис.: 1; табл.: 1; бібл.:11**

**Abstract.** In conditions of the military aggression of Russian Federation, which are characterized by the growing influence of globalization processes on all areas of the enterprise, expediency of increasing the role of management social responsibility and permanent renewal of approaches to management, question of forming the personnel strategy of the enterprise as a management initiative in its practical activities acquires special importance. The existing approaches and toolkit of personnel strategy are primarily aimed at solving current tasks, while the modern humanistic concept of personnel management declares the need to create a new paradigm of personnel management. In this regard, the purpose of the article is the development of theoretical provisions, the development of methodological approaches and tools, as well as recommendations for the formation of the personnel strategy of the enterprise in the conditions of military aggression of the Russian Federation. The work uses a scientific and methodological approach to the strategic analysis of the external and internal environment of the enterprise in the process of forming a personnel strategy, which involves the selection of a system of criteria and indicators that influence its formation. Theoretical and methodological

*foundations of strategic personnel alternatives formation, which, unlike the known ones, are based on personnel management humanistic concept with their subsequent decomposition to the level of key indicators of personnel management efficiency, are analyzed. The authors have developed an algorithm for ensuring the implementation of company's personnel strategy in the conditions of martial law based on existing personnel strategies, which additionally take into account the importance of personnel development and are oriented to management of the company's knowledge; creation and formalization of organizational knowledge; stimulation of professional development of personnel under martial law.*

**Keywords:** *company personnel, martial law, personnel strategy, strategic personnel alternatives, personnel development under martial law, social responsibility, corporate culture.*

**Formulas:** *1; fig.: 1; tabl.: 1; bibl. 11*

**Постановка проблеми.** Дослідження особливостей формування кадрової стратегії при управлінні персоналом в умовах військового стану визначає характеристики кадрового менеджменту, обумовлені теперішнім станом бізнес-середовища (переходом до концепції кадрового менеджменту, що передбачає управління людським капіталом) з урахуванням національних моделей менеджменту.

Зазначені особливостей обґрунтовують доцільність визначення характерних критеріїв та індикаторів при формуванні кадрової стратегії, що значно підвищить роль та значущість людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку підприємства, зацентрує уваги менеджменту на створенні умов ефективного відтворення людського капіталу з пріоритетним завданням підвищення продуктивності порівняно з економічністю, обумовить стратегічний контекст управління персоналом на засадах соціально-відповідального менеджменту.

За таких умов загострюється актуальність завдань з формування обґрунтованої та дієвої кадрової стратегії в умовах військового стану в Україні, що забезпечує спрямування управлінської діяльності на створення сталих конкурентних переваг та досягнення ефективності господарювання в довготривалій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним підґрунтям для дослідження характерних рис сучасних економічних відносин, тенденцій розвитку економіки й особливостей здійснення управлінської діяльності, ролі та місця персоналу при розробці кадрової стратегії

стали роботи Armstrong M., Clady A., Teron I. V. [1, 2, 3].

Сучасні методи та підходи до стратегічного управління підприємством досліджено в працях Отенко І. В. та Чепелюка М. В. [4], Дмитренко М. Й. [5], та Семикіної М. В. [6].

Слід зауважити про наявні розбіжності у визначенні ролі кадрової стратегії та її місця в стратегічному наборі підприємства, недостатню обґрунтованість теоретико-методичних засад формування саме кадрової стратегії підприємства.

Відзначаючи внесок напрацювань авторів у розвиток теоретико-методичних засад стратегічного менеджменту й управління персоналом, дотепер залишається невирішеним питання забезпечення ефективної інтеграції кадрової стратегії в процес стратегічного управління підприємством, недостатньо уваги приділено стратегічним кадровим альтернативам щодо професійно-кваліфікаційного й особистого розвитку персоналу (Bodryi, 2020).

Виникає потреба у систематизації концептуальних засад кадрового менеджменту та встановленні особливостей щодо управління персоналом підприємства, а також в узагальненні теоретичних засад стратегічного управління персоналом, розробки алгоритму забезпечення реалізації кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану.

**Формулювання цілей статті.**

Метою статті є розвиток теоретичних положень, розробка методичних підходів та інструментарію, а також рекомендацій щодо формування кадрової стратегії

підприємства в умовах військової агресії Російської Федерації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток функції управління персоналом на підприємстві було реалізовано у вигляді «концепції управління людськими ресурсами» (кінець ХХ століття, 80-90-і роки). Ця концепція розглядає працівника, з одного боку, як стратегічний ресурс організації, а, з іншого, як елемент соціальної організації у єдності трьох компонентів (трудова функція, стану працівника та соціальних відносин). Таким чином, відповідно до цієї концепції функція управління персоналом зазнала суттєвої соціалізації, тобто розуміння працівника не як окремого «гвинтика» в механізмі під назвою «підприємство», а як соціальну особу (Bei & Sereda, 2019).

В умовах військового стану перетворення персоналу на конкурентну перевагу високого рангу пов'язане зі зміною функції управління персоналом та вирішенням цілого ряду завдань.

Управління персоналом, на нашу думку, має бути спрямоване на створення додаткової ринкової цінності організації, що вимагає інтеграції системи управління персоналом та концентрації на тих пріоритетних сферах, де може бути

створена цінність за рахунок розвитку зв'язків із споживачами, що дозволяє створити нові організаційні можливості для бізнесу.

Визнання людських ресурсів як ключових факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними, що підвищує функцію управління персоналом з адміністративного рівня до рівня стратегічного партнера бізнесу, визначаючи стратегічне партнерство центральним фактором (ядром) формування HR-системи підприємства (Baluieva & Snopenko, 2020).

Для успішного виконання стратегічних завдань у галузі ефективності управління персоналом першочергове значення має вивчення факторів, що впливають на ефективність кадрової стратегії, своєчасне та повне використання резервів зростання для вдосконалення ефективності управління персоналом загалом зокрема.

Відповідно постає актуальне питання щодо розробки та систематизації критеріїв та індикаторів, які впливають на формування кадрової стратегії персоналу, які представлені нами в таблиці 1.

**Таблиця 1. Система критеріїв та індикаторів, що впливають на формування кадрової стратегії підприємства**

№	Критерій	Індикатор
1	Фізіологічний	Стать, вік, чисельність персоналу, стан фізичного здоров'я працівника, інтелектуальні здібності
2	Професійно-кваліфікаційні	Рівень освіти, кваліфікація, відповідність рівня та профілю освіти отриманій посаді, компетентність, професіоналізм, підвищення кваліфікації, об'єктивна реакція на зміни в умовах військового стану, трудовий стаж
3	Організаційно-технічні	Характер та зміст завдань, рівень складності праці, рівень технічної озброєності праці, рівень використання науково-технічних та технологічних досягнень
4	Організаційно-управлінські	Умови праці, склад та структура управління, співвідношення чисельності різних категорій персоналу, система переміщення трудових
5	Соціально-економічні	Матеріальне та нематеріальне стимулювання, страхування життя та здоров'я працівника, страхування фінансових ризиків працівника, соціальні пільги, корпоративна соціальна відповідальність
6	Соціально-психологічні	Моральний клімат у колективі, адекватне реагування на зміну вектора розвитку стратегії підприємства, участь у суспільстві та визнання, організаційна культура

Джерело: створено авторами на основі джерел [2, 10]

Беззаперечно, пандемія COVID-19 та військовий стан в Україні привели до найбільшого за всю сучасну історію людства збою у функціонуванні ринку праці та управлінні персоналом. Тому вкрай необхідним є формування нового формату та підходів до розвитку кадрової стратегії через набуття нових знань та

навичок у максимально короткі терміни та найбільш гнучким і безпечним способом.

Вважаємо за доцільне запропонувати алгоритм забезпечення реалізації кадрової стратегії підприємства в умовах агресії Російської Федерації, який включає наступні взаємопов'язані складові (рис.1).



**Рис. 1. Алгоритм забезпечення реалізації кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану**

Джерело: власна розробка авторів

Зміну комплексних витрат ( $\Delta_{KB}$ ) на персонал при формуванні та реалізації кадрової стратегії підприємства пропонуємо розраховувати наступним способом:

$$\Delta_{KB} = \frac{ЗП_1 + ПЗ_{ОП1} + ВР_1 + ВФП_1}{ЗП_0 + ПЗ_{ОП0} + ВР_0 + ВФП_0}, \quad (1)$$

де  $ЗП_1$ ,  $ЗП_0$  – заробітна плата, зокрема податки та збори, що стягуються з працівника у звітному та базисному роках відповідно, грн.;  $ПЗ_{ОП1}$ ,  $ПЗ_{ОП0}$  – податки та збори, пов'язані з оплатою праці, що включаються в собівартість реалізованої продукції та до складу фінансових витрат у звітному та базисному роках відповідно, грн.;  $ВР_1$ ,  $ВР_0$  – витрати на розвиток персоналу у звітному та

базисному роках відповідно, грн.;  $ВФП_1$ ,  $ВФП_0$  – накладні витрати відповідного функціонального підрозділу, що реалізує діяльність з управління персоналом у звітному та базисному роках відповідно, грн.

За результатами стратегічного аналізу (Andrieieva & Krasota, 2021) найбільш суттєвими можливостями підприємств визнано зростання зайнятості в промисловості; наявність спеціалізованих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців; сталість умов відтворення робочої сили; зростання фондоозброєності галузі; скорочення фіскального навантаження на заробітну плату.

В свою чергу, до складу найбільш значущих загроз зовнішнього середовища віднесено: прискорення темпів інфляції та необхідність забезпечення зростання доходів працівників; обмежений попит на продукцію через зміну геополітичного вектору країни; зменшення популярності певних видів професій, адже українське суспільство продовжує шукати відповіді на виклики, пов'язані з негативними наслідками від деіндустріалізації, від недоінвестування, значної імпортозалежності, макрофінансової крижкості, безробіття, низького рівня доходів, значної соціальної нерівності тощо. Ситуація невизначеності ускладнюється війною та інституційною слабкістю держави (Andrieieva & Krasota, 2021).

**Висновки.** На основі результатів дослідження впливу наукових поглядів на сутність кадрової стратегії, її позиціонування в стратегічному наборі підприємства та виходячи з необхідності узгодженості кадрової стратегії з загальнокорпоративною й функціональними стратегіями, з урахуванням змісту гуманістичної концепції кадрового

менеджменту, розроблено критерії та індикатори, що впливають на формування кадрової стратегії підприємств.

Вбачаємо, що кадрова стратегія є забезпечуючою відносно загальнокорпоративної. Визначений нами алгоритм забезпечення реалізації кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану актуалізує пріоритетність соціально-відповідальної спрямованості та забезпечує узгодженість стратегічних ініціатив підприємства за різними рівнями управління.

На думку авторів, такі ознаки класифікації кадрової стратегії як орієнтованість системи управління на нові знання, створення та формалізації організаційних знань, стимулювання професійного розвитку персоналу дозволять науково поетапно запровадити кадрову стратегію, що обумовлені забезпечуючою роллю останньої в реалізації загальнокорпоративної стратегії підприємства, а також зростаючою значущістю принципів соціально-відповідального менеджменту та розвитку персоналу.

### **Література:**

1. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Performance Management*, 4 th Edition. New Delhi: Kogan Page Limited, London. 238 p.
2. Clady A. (2005). Reputation, Goodwill, and loss: Entering the Employee Training Audit Equation. 304 p.
3. Терон І. В. (2015). Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. № 6. С. 639-643.
4. Отенко І. В., Чепелюк М. В. (2018). Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 243 с.
5. Дмитренко М. Й. (2014). Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. Вісник Житомирського державного університету. № 5. С. 3–7.
6. Семикіна М. В. (2009). Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. Держава та регіони. Серія:

Економіка та підприємництво № 6. С. 197–200.

7. Бодрий Я. А. (2020). Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. Причорноморські економічні студії. № 52 (1). С. 116-121.
8. Бей Г. В., Середа Г. В. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. № 2 (34). С. 93-101.
9. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. (2020). Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. № 12. С.16-24. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10).
10. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. (2020). Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ "Економічна думка ТНЕУ". 212 с.
11. Красота О. В., Андрєєва В. А. (2021). Соціальне підприємництво як інструмент соціальної інклюзії в умовах економічної невизначеності: колективна монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». С. 257-271.