

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-58>

УДК 658.4:331.101

# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ РОЗВИТКУ ТРУДОРЕСУРСНОГО ЧИННИКА ВИРОБНИЦТВА

## FORMATION OF STRATEGY AND TACTICS FOR THE DEVELOPMENT OF THE LABOR-RESOURCE FACTOR OF PRODUCTION

**Осетян Оксана Миколаївна**

Одеська державна академія будівництва та архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5235-6012>**Гнатенко Єгор Сергійович**

Служба персоналу ТОВ «Упі-Агро»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4384-7635>**Гнатенко Максим Сергійович**

Енергоаудитор ФОП «Гнатенко С.О.»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4385-3896>**Osetian Oksana**

Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture

**Hnatenko Yehor**

Personnel service of TOV «Upi-Agro»

**Hnatenko Maksym**

Energy auditor of the individual entrepreneur "Hnatenko S.O."

Запропоновано систему управління трудовими ресурсами на рівні підприємства, яка дасть змогу усунути часткову оптимізацію окремих компонентів кадрової роботи. Сформульована стратегія забезпечення підприємства трудовими ресурсами за принципом «точно вчасно». Виділено теоретичні положення принципу комплексності на якому повинно ґрунтуватися управління трудовими ресурсами підприємства. Запропоновано розглядати набір, підготовку, розстановку, перепідготовку, професійно-кваліфікаційне зростання трудових ресурсів, оплату і стимулювання праці як єдиний процес руху кадрів. У межах запропонованої стратегії забезпечення трудовими ресурсами «точно вчасно» рекомендовано тактику дій кадрової служби підприємства. Розглянуто досвід організації управління трудовими ресурсами агропромислової компанії «Укрпромінвест-Агро».

**Ключові слова:** трудоресурсний чинник, кадрова служба, системний підхід, управління трудовими ресурсами, стратегія, тактика.

The purpose of the article is to develop theoretical provisions for the formation of the strategy and tactics of the labor factor of production. The relevance of the topic of the article is due to the need to revise the philosophy of personnel work based on a systemic approach. The functions of system management of human resources and the theoretical provisions of the principle of complexity, on which the management of labor resources of the enterprise should be based, are highlighted. It is recommended to create a single personnel service and a plan for the personnel support of production according to the principle of "just in time", which should consist in the fact that certain labor resources are located at the enterprise in the required quantity of the required quality at the required time in the required place with minimal costs due to their movement (recruitment, training, placement, retraining, professional and qualification growth, payment and labor incentives, loss of profit due to lost opportunities associated with irrational use of labor). The experience of organizing labor resources management of the company "Ukrprominvest-Agro" was considered. The organizational structure of the company's personnel management department, the budget for personnel management measures, the technology and results of the implementation of the new human resource management system at the enterprise were analyzed. The proposed definition of the process of managing the labor resource factor of the enterprise: increasing the socio-economic efficiency of the use of labor resources with the help of the organizational and management mechanism of coordination of personnel functions. A strategy for

managing the company's labor resources based on the "just in time" principle is proposed. Within the framework of the proposed strategy of providing labor resources "just in time", the tactics of actions of the personnel service of the enterprise are recommended. Implementation of a systematic approach to personnel management at the enterprise will increase the competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** labor resource factor, personnel service, system approach, labor resources management, strategy, tactics.

**Постановка проблеми.** Для перемоги у конкурентній боротьбі підприємству необхідно обрати раціональну стратегію та тактику боротьби за лідерство, визначити пріоритетні галузі інвестицій та напрямків роботи, сконцентрувати зусилля та ресурси на розвитку найбільш перспективних факторів підвищення ефективності виробництва. Виникає необхідність нової, динамічної розстановки пріоритетів у розподілі чинників підвищення ефективності виробництва, оскільки значущість кожного з них у конкретних соціально-економічних обставинах нерівноцінна. Вплив одних стійкий, інших – мінущий. Нарешті, різні чинники вимагають неоднакових зусиль і витрат за приведення їх у дію, і тому важливо знати, за рахунок чого насамперед відбудеться реальна, відчутна віддача. У загальному випадку, абстрагуючись від вузькоспеціалізованих, рідкісних і малопоширених видів виробництва підприємствам слід зосередити зусилля на трьох головних чинниках: розвиток техніко-технологічної бази; вдосконалення форм та методів управління; мобілізація трудових ресурсів

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Ще в 20-ті роки ХХ ст. була розпочата робота з розроблення механізмів управління трудовими ресурсами. Питання управління кадрами розглядалися у працях закордонних економістів: П. Друкера, М. Мескона, Ф. Хедоурі, Х. Шіренбека, Х. Майєра, П. Гербста, П. Джекмана, В. Стрелковські [1; 2]. Серед вітчизняних фахівців проблемами ефективного управління трудовими ресурсами займалися О. А. Богуцький, Д. П. Богиня, С. М. Ілляшенко, М. А. Окландер, О. І. Яшкіна, О. Г. Янковий [1; 2]. В цих працях детально розглядалися переважно методи побудови організаційних структур та методи стимулювання трудових ресурсів, проте недостатньо уваги приділено виробленню стратегії і тактики розвитку трудових ресурсів

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка теоретичних положень формування стратегії і тактики трудових ресурсів виробництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перегляд філософії кадрової роботи

передбачає використання підходів в основу яких покладено системний аналіз. На перший план повинна висуватися вимога комплексності в управлінні та орієнтація на підвищення ефективності використання людських ресурсів за допомогою впровадження системи управління ними.

До функцій системного управління людськими ресурсами можна віднести:

- проведення аналізу проблем праці, організація праці, оцінка потенційних можливостей працівників, здійснення підбору, найму персоналу та створення дієздатного колективу;
- керівництво трудовими процесами, оцінка виконання завдань, матеріальне заохочення, просування і переміщення кадрів, планування кар'єри, забезпечення можливості підвищення кваліфікації;
- вдосконалення організації та управління трудовими процесами, розробка альтернативних варіантів виконання робіт з відповідною винагородою;
- прогнозування змін у галузі праці, реалізація програм перепідготовки персоналу, здійснення якісних змін у системі управління працею.

При цьому необхідне ув'язування цих компонентів в єдину цілісну систему. Комплексність повинна розглядатися як основна умова ефективного керування трудовими ресурсами.

Якісна трансформація процедури кадрової роботи є атрибутом найкращих компаній. В таких компаніях відбувається організаційна інтеграція кадрових підрозділів промислових підприємств у єдину кадрову службу, яка відповідає за всі управлінські аспекти роботи з трудовими ресурсами та контролює всі стадії їх "життєвого циклу", починаючи з набору та закінчуючи вивільненням.

Розглянемо досвід організації управління трудовими ресурсами агропромислової компанії «Укрпромінвест-Агро». Це одна із провідних вертикально-інтегрованих агропромислових компаній України. Земельний банк «Укрпромінвест-Агро» на даний час становить 108 тис. га, компанія забезпечує роботою 4600 осіб. На підприємстві створено Департамент управління персоналом (рис. 1).



Рис. 1. Організаційна структура Департаменту управління персоналом

Діяльність Департаменту управління персоналом будується на системному підході і виконуються всі функції управління трудовими ресурсами (табл. 1).

Впровадження нової системи управління трудовими ресурсами розпочалося в 2019 році і зайняло 5 місяців. В рамках впровадження нової системи HR-службою проводилась перевірка роботи нових документів та процесів в 1С, зв'язка оплати праці по старій та новій схемі в розрізі посад, робіт, видів виплат і т.п. Разом із виробничою службою організовано правильне використання системи іден-

тифікації трактористів та водіїв за допомогою особистих карток та системи FaceID, впроваджена обов'язкова фіксація виробничих та невиробничих простоїв, проаналізовані та внесені зміни в нормативи по фактичному виконанню робіт разом з нормативно-тарифним комітетом.

За 2021–2022 роки було організовано наступні заходи:

- в 2021 році 6 тренінгів:
- «Менеджмент для менеджерів середньої ланки» – для менеджерів центрального офісу та філіалів;

Таблиця 1  
Бюджет заходів з управління персоналом «Укрпромінвест-Агро» [3]

тис. грн

Стаття бюджету	2021	2022
Матеріальна допомога персоналу	229,7	688,4
Медичне страхування персоналу	3265,0	3199,6
Навчання	1075,4	906,5
Послуги з організації корпоративних заходів	661,4	184,9
Послуги з рекрутингу	2675,9	859,2
Адміністративні потреби	0	121,3
Послуги консалтингу	1194,4	1156,9
Допомога мобілізованим працівникам	0	147,9
<b>ВСЬОГО</b>	<b>9101,8</b>	<b>7264,7</b>

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності аграрного підприємства

- «Організація продажів» – для менеджери з продажів;
- «Складні переговори» – для менеджерів з продажів;
- «Аналіз біржових графіків ринку продажів» – для менеджерів з продажів збіжжя;
- «Управління проектами» – для менеджерів IT;
- «Проджект-менеджмент» – для працівники IT департаменту.
- в 2022 році 4 тренінги:
- «Комунікація та зворотній зв'язок» – для менеджерів підприємств;
- «Стратегічне планування та переговори» – для менеджерів департаменту з розвитку партнерських програм;
- «Вимоги до якості зернових» – для менеджерів з якості;
- «Ділова українська мова» – для референтів керівників.

У 2021 році на серверах компанії було підготовлено навчальний ресурс системи Moodle з корпоративним дизайном та можливістю доступу з будь-якого пристрою. На ресурсі є можливість структуровано розміщувати різні навчальні та інформаційні матеріали (презентації, інструкції, відео, електронні навчальні курси тощо) в розрізі професій чи напрямків діяльності.

На сьогоднішній день на ресурсі розміщено матеріали пройдених навчань, а також матеріали для 12 професій по цукровому виробництву (оператори цукрового виробництва).

В березні та липні 2022 р. – організоване навчання з надання першої медичної допомоги. У зв'язку із початком активної фази бойових дій в 2022 році частина HR проєктів не була реалізована (скасовані заходи з навчання, корпоративні заходи, суттєво зменшився підбір). Зокрема, скасовані заплановані у мирний час проєкти впровадження системи дистанційного навчання та навчання ключових співробітників у провідних навчальних закладах України та всього світу.

Розроблено і впроваджено щомісячні KPI для виробничої, агрономічної та інженерної служб виробничих підприємств та передані на автоматизацію.

Системний підхід до управління трудовими ресурсами дозволив підприємству досягнути наступних результатів за 2021–2022 роки:

- зниження чисельності персоналу на 4,6 чол/1000 га;
- зростання середньої заробітної плати за рахунок перегляду її до ринкових умов у 2021 році, а також за рахунок перерозподілу

зкономленого фонду оплати праці, з 431\$ чол/міс. до 553\$ чол/міс. (на 123\$ чол/міс);

- опитування механізаторів щодо задоволеності роботою показав зростання з 11 до 44%.

На основі аналізу досвіду кращих компаній та опрацювання теоретичних джерел до функцій служби управління людськими ресурсами доцільно віднести: підбір, селекцію, розстановку, інструктаж, розвиток кар'єри (планування професійного зростання, професійне навчання, контроль дисципліни, винагорода, забезпечення здоров'я та безпеки, переміщення, зниження на посаді, звільнення), регулювання трудових відносин (ведення переговорів, розгляд скарг, вирішення трудових спорів), визначення потреби в кадрах, розробка політики роботи з резервом, формування організаційної культури.

Можна запропонувати наступне визначення процесу управління трудовими ресурсним чинником підприємства – це підвищення соціально-економічної ефективності використання трудових ресурсів за допомогою організаційно-управлінського механізму координації кадрових функцій. Тобто, сутність управління трудовими ресурсами підприємства полягає в тому, щоб впроваджуючи відповідні системи, отримувати додатковий ефект за рахунок раціонального взаємодії зазначених кадрових функцій. Цей синергічний ефект забезпечить досягнення поставленої мети.

Мета управління трудовими ресурсами підприємства – оптимізація соціально-економічної ефективності використання трудових ресурсного чинника. Формування стратегії управління трудовими ресурсами підприємства ґрунтується на принципі комплексності, який знаходить прояв у трьох теоретичних положеннях:

- розгляд набору, підготовки, розстановки, перепідготовки, професійно-кваліфікаційного зростання трудових ресурсів, оплати та стимулювання праці як єдиного процесу руху кадрів;
- впровадження системи управління трудовими ресурсами (єдиної кадрової служби та плану кадрового забезпечення виробництва) – організаційно-управлінського механізму координації дій фахівців різних відділів, пов'язаних з набором, підготовкою, розстановкою, перепідготовкою, професійно-кваліфікаційним зростанням трудових ресурсів, оплатою та стимулюванням праці;
- застосування агрегованого показника, що характеризує соціально-економічну

ефективність функціонування системи управління трудовими ресурсами, який крім витрат, зумовлених набором, підготовкою, розстановкою, перепідготовкою, професійно-кваліфікаційним зростанням трудових ресурсів, оплатою та стимулюванням праці враховує втрати

прибутку внаслідок їх нераціонального використання.

У межах запропонованого принципу управління трудовими ресурсами підприємства можна сформулювати стратегію та розробити адекватну тактику дій кадрової служби.

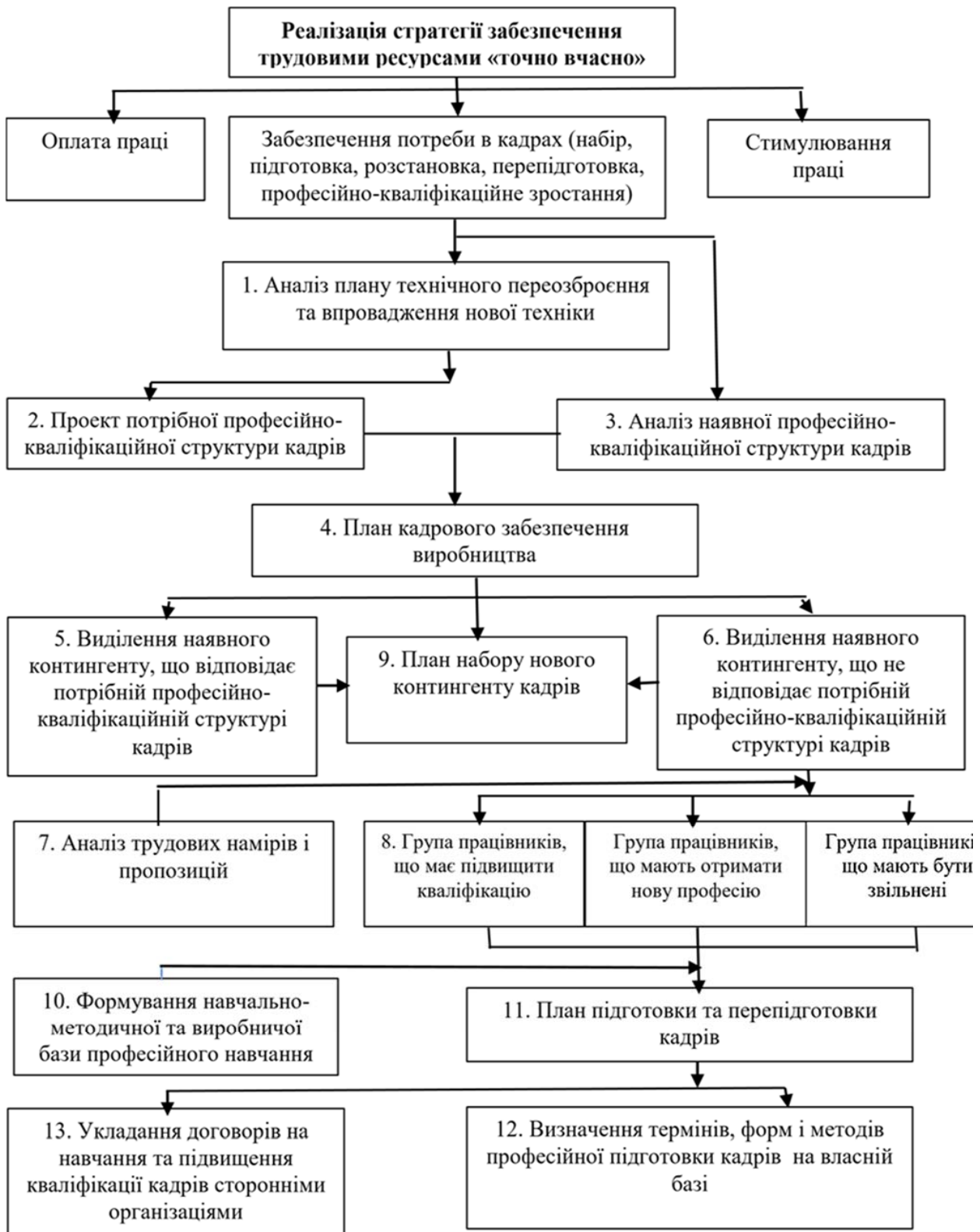


Рис. 2. Етапи формування стратегії забезпечення підприємства трудовими ресурсами



Стратегія кадрової служби повинна полягати в тому, щоб певні трудові ресурси знаходилися на підприємстві в необхідній кількості необхідної якості в потрібний час у потрібному місці з мінімальними витратами, зумовленими їх рухом (набором, підготовкою, розстановкою, перепідготовкою, професійно-кваліфікаційним зростанням, оплатою та стимулюванням праці, втратою прибутку внаслідок втрачених можливостей, пов'язаних з нераціональним використанням робочої сили). Сформульовану стратегію автори пропонують називати стратегією забезпечення трудовими ресурсами «точно вчасно» (рис. 2).

У межах запропонованої стратегії забезпечення трудовими ресурсами «точно вчасно» автори рекомендують таку тактику дій кадрової служби промислового підприємства.

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів з усіх посад.

3. Відбір, оцінка кандидатів на робочі місця та відбір найкращих із резерву, створеного в ході набору.

4. Визначення заробітної плати та пільг: розробка структури заробітної плати та пільг з метою залучення, найму та збереження службовців.

5. Профорієнтація та адаптація: введення найнятих працівників в організацію та її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній отримує заслужену оцінку.

6. Навчання: розробка програм на навчання трудовим навичками, потрібних для ефективного виконання.

7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності та доведення їх до працівника.

8. Підвищення, пониження, переведення на іншу посаду, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою чи меншою відповідальністю, розвиток їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.

9. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, вкладених у розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Для реалізації запропонованих стратегії і тактики кадрових служб потрібне створення спеціального організаційно-управлінського механізму – системи управління трудовими ресурсами, що дозволить усунути можливість шкоди ефективності діяльності системи в цілому через появу часткової оптимізації окремих компонентів кадрової роботи. Система управління трудовими ресурсами підприємства – це інтегрована організаційна форма – єдина кадрова служба, яка у своїй діяльності повинна керуватися управлінською процедурою – планом кадрового забезпечення виробництва.

**Висновки із цього дослідження і далі перспективи в цьому напрямку.** Таким чином, запропонована система управління трудовими ресурсами на рівні підприємства дозволить усунути часткову оптимізацію окремих компонентів кадрової роботи. Сформульована стратегія забезпечення підприємства трудовими ресурсами за принципом «точно вчасно» рекомендує розглядати набір, підготовку, розстановку, перепідготовку, професійно-кваліфікаційне зростання трудових ресурсів, оплату і стимулювання праці як єдиний процес руху кадрів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Managing economic growth: marketing, management, and innovations. 1st edition / Illiashenko S. M., Strielkowski W., Oklander M. A. (eds.). Prague Institute for Qualification Enhancement: Prague, 2016. 640 p.
2. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення : монографія / Яшкіна О. І. та інш.; за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант. 2013. 470 с.
3. Офіційний сайт ТОВ «Укрпромінвест-Агро». URL: <https://www.upi-agro.com.ua> (дата звернення: 02.03.2023).

#### REFERENCES:

1. Managing economic growth: marketing, management, and innovations. 1st edition / Illiashenko S.M., Strielkowski W., Oklander M.A. (eds.). Prague Institute for Qualification Enhancement: Prague, 2016. 640 p.
2. Yashkina O. I. (2013) Konkurentospromozhnist pldpriemstva: otslnka rlvnya ta napryami pldvischennya: monograflya / O.G. Yankoviy, T.O. Oklander, O.P. Chukurna. O.G. Yankovoy (Eds.). Odesa: Atlant [in Ukrainian].
3. Ofitslyniy sayt TOV «UkrpromInvest-Agro». Retrieved from: <https://www.upi-agro.com.ua>.