

УДК 331.108.2

Денисенко М.П.  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри бізнес-економіки та туризму  
Київського національного університету технологій та дизайну*

Будякова О.Ю.  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри бізнес-економіки та туризму  
Київського національного університету технологій та дизайну*

## СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

### АНОТАЦІЯ

Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до професійно-кваліфікаційних якостей персоналу та вимагають нових сучасних стратегій управління персоналом підприємств. Наявність тільки необхідних компетенцій уже не задовольняє вимоги сучасних підприємств. Від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності і мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей. Сучасні стратегії управління персоналом в частині підбору, найму, розвитку та оцінки персоналу дадуть підприємству змогу адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, компетенції, сучасні стратегії управління, цифрова економіка.

### АННОТАЦИЯ

Стремительные изменения в экономике Украины выдвигают новые требования к профессионально-квалификационным качествам персонала и требуют новых современных стратегий управления персоналом предприятий. Наличие только необходимых компетенций уже не удовлетворяет требования современных предприятий. От работников требуют быстрого реагирования, адаптивности, лояльности и мобильности, готовности отвечать за делегированные полномочия и дополнительные нагрузки, постоянного стремления к профессиональному росту, самосовершенствованию как личностных, так и деловых качеств. Современные стратегии управления персоналом в части подбора, найма, развития и оценки персонала позволят предприятию адекватно реагировать на изменения окружающей среды и повысить свою конкурентоспособность и эффективность деятельности.

**Ключевые слова:** предприятие, персонал, компетенции, современные стратегии управления, цифровая революция.

### ANNOTATION

The rapid changes in the Ukrainian economy put forward new requirements for the professional personal qualifications and require new modern strategies for personal enterprises management. The presence of the necessary competencies doesn't meet the requirements of modern enterprises. Workers due to response rapidly, to reveal adaptability, loyalty and mobility, readiness to be responsible for delegated powers and additional workloads, constant pursuit of professional growth, self-improvement of both personal and business qualities. Modern HR strategies such as recruitment, development and staff assessment will allow the company to respond adequately to environmental changes, and thus to avoid potential threats, losses, and improve their competitiveness and efficiency.

**Key words:** enterprise, personal, competencies, modern management strategies, digital revolution.

**Постановка проблеми.** Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності компетентностей персоналу та стратегією управління персоналом. Успішне функціонування підприємства в

сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією використання та розвитку персоналу, яка є одним із найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління. Управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного управління в умовах наявних вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств. Сучасні стратегії управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувані ефективне управління підприємством. Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства загалом. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, взагалі ігнорують систему управління персоналом. Тому зараз стає актуальним використання нових сучасних методів управління персоналом на підприємствах. Дослідження та визначення сучасних стратегій управління персоналом підприємств дає можливість підвищити конкурентоспроможність підприємств шляхом упровадження та використання сучасних систем підбору, найму, мотивації, розвитку та оцінки персоналу підприємств.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблемам стратегічного управління людськими ресурсами та його практичному здійсненню присвячені дослідження таких авторів, як Д.П. Богиня, О.А. Грیشнова, А.А. Чухно, С.В. Шекшня. В.Г. Щербак визначає стратегією управління персоналом 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.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження та визначення сучасних стратегій управління персоналу підприємств у частині підбору, найму, оцінки та розвитку персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії діяльності підприємств. Стратегічне управління підприємства розгля-

дає оточення підприємства як сукупність трьох середовищ: макрооточення, а також безпосереднього оточення і внутрішнього середовища організації. Вивчення соціальної компоненти макрооточення спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як ставлення людей до роботи і якості життя, наявні у суспільстві звичаї і вірування, колективні людські цінності, демографічна структура суспільства, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей тощо [1].

Важливим аспектом удосконалення системи управління персоналом підприємства є те, що сам процес удосконалення доцільно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів [2]. Здатність персоналу одночасно виступати в ролі об'єкта й суб'єкта управління є головною специфічною особливістю управління персоналом.

Під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування конкретного підприємства.

Головна мета управління персоналом – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації, спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами.

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової політики, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Ефективність використання кожного окремого робітника залежить від його здатності виконувати необхідні функції (професійно-кваліфікаційна якість) та прилаштування (мотивації), з якими ці функції виконуються. Однеї здатності виконати професійні обов'язки недостатньо для досягнення цілей підприємства, оскільки продуктивність будь-якого кваліфікованого співробітника залежить також від бажання працювати або мотивації до праці. У сучасних умовах широке розповсюдження отримало поняття компетенції, яка являє собою демонстраційну здатність співробітника виконувати певні виробничі функції. Компетентність об'єднує здатність і мотивацію співробітника та описує його виробничу поведінку [3]. Приклад управлін-

ських компетенцій – рішення управлінських проблем (збір та аналіз інформації, визначення проблем, розроблення альтернативних рішень та вибір курсу дій), вплив на оточення (передача необхідної інформації, подолання бар'єрів та протистояння, здатність визначати дії людей).

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних складних умовах економіки стає нагальною потреба забезпечення підприємств кваліфікованим, мотивованим людським потенціалом, який здатний вирішити стратегічні завдання підприємства. Спроби України значно розширити міжнародні зв'язки, залучити країну в світовий ринок, у міжнародний розподіл праці постійно натикаються на проблему конкурентоспроможності української продукції, що є наслідком низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Тому підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах є однією з ключових проблем, вирішення якої сприяє розвитку та інтенсифікації економіки [4].

Для сучасного етапу розвитку характерною є глобалізація. Усуваючи національні межі, вона значно ускладнює відносини між основними суб'єктами ринку праці, адже в результаті синтезу національних законів і традицій досягається синергетичний ефект світового ринку праці. Суб'єкти зобов'язані відповідати світовим стандартам, враховуючи специфіку національних (регіональних) ринків. Міграція кваліфікованої робочої сили досягла світового масштабу. В умовах посилення конкуренції за професіоналів актуальними стають питання відтворення кадрового потенціалу країни [5]. Для вирішення таких завдань в системі підбору та найму персоналу використовують нові методи.

Підприємства в своїй діяльності змушені вирішувати завдання, пов'язані з управлінням персоналом – наймом співробітників, розрахунком компенсацій і податковою звітністю. При цьому така діяльність є профільною лише для кадрових агентств. Саме тому практика аутсорсингу управління персоналом придбала значну популярність. Частіше передаються процеси, пов'язані з підбором і пошуком співробітників (а також лізингом персоналу і аутстафінгом), рідше – процеси кадрового адміністрування і розрахунку заробітної плати. Прикладами підприємств, що надають послуги з підбору і найму персоналу, є різні кадрові агентства.

Лізинг персоналу є складовою частиною сучасного інноваційного управління персоналом і означає підбір кадрів на тимчасові робочі місця. Це своєрідна коротко- чи середньострокова оренда персоналу іншої фірми. Лізинг зумовлюється короткостроковою потребою підприємства в певних кадрах. Тимчасовий найм персоналу має специфіку, що породила агентства з такого виду роботи, або рекрутерські (англ. recruitment – комплектування особовим складом, вербування, набір (в армію) новобранців) агентства. Рекрутинг як підприємницька про-

фесія з'явився на Заході ще в 50-х роках ХХ ст. Мета рекрутменту – надання платних послуг із підбору персоналу для фірми-роботодавця. Необхідно знайти, відібрати, переконати, переманити і представити замовнику для прийняття остаточного рішення про тимчасовий найм кандидатів на вакантні посади. Таким чином, у разі необхідності лізингу (оренди) персоналу замовник вдається до послуг свого роду «прокатних фірм», які видають напрокат свою робочу силу іншим підприємствам за певну винагороду. В країнах ринкової економіки ідея лізингу персоналу одержала широке поширення й активний розвиток з 1980-х рр. Підставою для такого роду діяльності є відповідна законодавча база, яка в нашій країні поки не розроблена.

Підприємства охоче приймають сезонних робітників, але при цьому у них часто виникають проблеми, наприклад, юридичного характеру. Бувають також труднощі пошуку та звільнення працівників. Щоб уникнути цих проблем, необхідний певний досвід орієнтації в специфічній ніші ринку робочої сили. Багато підприємств мають свої особливі «сезони». Робітників для цих сезонів вигідніше тримати у своєму штаті, ніж вдаватися до послуг спеціальних агентств із лізингу персоналу. Такі агентства, а іноді й цілі підприємства-рекрутери, знаходять і беруть у свої штати працівників, готових працювати на тимчасовій основі, а потім пропонують їх як своїх співробітників в оренду іншим фірмам, зацікавленим у певних фахівцях на певний час. Замовник отримує тимчасовий персонал, з яким він юридично майже не пов'язаний. Відповідальність за роботу наданих осіб несе кадрове рекрутингове агентство.

Сучасний вітчизняний бізнес активно використовує аутстафінг. Аутстафінг – це виведення персоналу за штат підприємства, передача підприємством частини своїх співробітників кадровому (лізинговому) агентству. Люди при цьому залишаються на своїх робочих місцях, але всі функції роботодавця (нарахування зарплати, соціальні гарантії тощо) бере на себе підприємство, що надає ці послуги. У більш широкому сенсі аутстафінг слід розуміти як угоду підприємства з агентством, за якою воно направляє замовнику працівників на визначений час за встановлену плату для здійснення ними конкретних функцій.

Сфера управління персоналом крок за кроком трансформується завдяки впровадженню інформаційних технологій та діджиталізації. Функція найму персоналу (рекрутингу) знаходиться у авангарді цих змін. Саме тому тему підбору персоналу в епоху digital захоплює цифрова революція – беззаперечний тренд всіх останніх років. Це не просто автоматизація систем, а нове мислення, підхід до всіх процесів взаємодії зі співробітниками. Інноваційні інструменти дають можливість вивести процес підбору персоналу на новий рівень і забезпечи-

ти підвищення якості найму та ефективності системи управління.

На мотивацію персоналу впливають багато чинників: винагорода, оцінка, професійний розвиток та перспективи професійного зростання, внутрішньокорпоративна культура тощо. На сучасному етапі в зарубіжних країнах почали розробляти та запроваджувати нові матеріальні методи мотивації, це пов'язано з необхідністю підвищити продуктивність праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівника у його результатах – поєднати матеріальні інтереси його й підприємства. Серед них виділяють: індивідуалізацію заробітної плати, участь працівників у прибутках, групове стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах та інші. Ці методи є нетрадиційними й для нашої країни. Їх поява пов'язана з глобалізацією української економіки. До нетрадиційних методів стимулювання на пострадянському просторі також можна віднести «прив'язку до ключових показників ефективності» Key performance indicators (KPIs). KPI – це система показників, за допомогою яких оцінюється робота працівників підприємства. Мета цієї системи – зробити так, щоб дії працівників різних підрозділів були узгоджені, кожний орієнтувався на стратегічні показники усього підприємства [6, с. 26]. Під час аналізу нетрадиційних методів мотивації не треба забувати про нематеріальні методи, які сьогодні мають теж неабиякий вплив на працівників. Це пов'язано з їх бажанням задовольнити свої вторинні потреби (у причетності, визнанні, самоствердженні). Саме тому ці методи мають соціально-психологічну спрямованість. Але, на жаль, найчастіше основним стимулюючим фактором для працівників є навіть не висока заробітна плата, а премії та надбавки. Матеріальна мотивація у вигляді премій та надбавок є не досить досконалою, оскільки нерідко трапляються випадки, коли преміальна винагорода виплачується за результатами успішної діяльності підприємства загалом, відкоректована відповідно до трудової участі кожного підрозділу і без урахування результатів праці співробітника, що мотивується. Цей метод є неефективним, оскільки не враховує індивідуальний внесок кожного працівника в досягнення поставлених цілей, а співробітники не пов'язують розмір отримуваної премії з конкретними діями, які можуть збільшити її розмір. Нетрадиційними методами нематеріальної мотивації працівників, які використовуються у зарубіжних країнах та починають розповсюджуватися на вітчизняних підприємствах, є: гнучкий робочий час; можливість працювати вдома; наявність корпоративного планування кар'єри; наявність програм навчання; надання працівникам додаткових днів відпочинку; подарунки працівникам фірми на різні свята; використання політики патерналізму. За даними досліджень консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann було встановлено, що перші

дві названі позиції стимулюють європейців на 75%, третя позиція – на 60%, а четверта – на 20%. Отже, стала актуальною можливість більш автономно розпоряджатися своїм часом та будувати кар'єру на базі отриманих нових знань [7]. Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови, а саме: треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління; постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати. Враховуючи зарубіжний досвід, з огляду на те, що методи матеріальної мотивації в зарубіжних країнах здебільшого мають інтернаціональний характер, виділено найсуттєвіші його складники:

1. Відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, найбільше право вибору в межах дозволеного законом. Єдине обмеження – це економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позиції сьогодення, а й з погляду у майбутнє.

2. Об'єктивна зацікавленість у сприятливій перспективі власника підприємства, керівника, найманого працівника. Кожний остерігається втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається «проїдати» все зароблене, навпаки, прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, в науку, що є однією з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства. Крім того, в сучасних умовах господарювання запропонована теорія мотивації, що має назву «R-теорія мотивації», оскільки в ній зроблено спробу дослідити, як впливає ризик як соціально-економічний фактор на діяльність працівника та як ним ефективно управляти для здобуття запланованих результатів. Зовнішнє середовище української економіки характеризується високим рівнем економічного ризику, це може вплинути на формування соціально-психологічних особливостей українського суспільства. Це ще одна причина доцільності та особливої актуальності R-теорії мотивації для підприємств, які функціонують в Україні та інших країнах із перехідною економікою. Аналізуючи діяльність персоналу різних підприємств, доходимо висновку, що наявність економічного ризику може бути стимулом або, навпаки, антистимулом для працівника. Мотивація роботи повинна бути налагодженою так, щоб підприємство отримувало максимальну віддачу від кожного працівника через забезпечення достатньої винагороди та стимулів. При цьому для посади з високим рівнем ризику працівник повинен бути схильним до ризику, що дасть можливість повністю його використати. Ця вимога є обов'язковою. За результатами наукових досліджень нині можливості працівника на українських підприємствах реалізуються лише на 30–40% [7].

Управління людськими ресурсами (забезпечення необхідної компетентності та мотивації)

полягає не тільки у виборі та збереженні необхідного підприємства персоналу, використовуючи сучасні методи підбору персоналу, а й у його професійному навчанні та розвитку, а також в оцінці діяльності кожного працівника з погляду реалізації цілей підприємства, що дає можливість скоригувати його поведінку, винагороду персоналу за його зусилля.

Сучасними натепер є такі методи оцінки персоналу:

Метод «360 градусів». У межах програм розвитку співробітників проводиться так звана оцінка за методом «360 градусів». Цей вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних боків. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а інколи і з клієнтами оцінюваного. На основі результатів оцінки надається розгорнутий зворотний зв'язок, який заснований на об'єктивних даних і має розвиваючий характер. Інформація, отримана співробітниками, дає змогу не тільки оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Оцінки за методом «360 градусів» стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника.

«Центр оцінки» – це один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, ориєнтованих на оцінку реальних якостей співробітників, їхніх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. «Центр оцінки» (Ассесмент-центр) успішно вирішує такі завдання, як: оцінка професійних знань і навичок персоналу; оперативне управління персоналом; навчання персоналу; розвиток навичок оцінки. Компоненти Ассесмент-центрів: інтерв'ю з експертом, у процесі якого відбувається збір даних щодо знань та досвіду співробітника; тести (психологічні, професійні, загальні); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження. Переваги «Центру оцінки»: ассесмент-центр має в собі елементи стратегії підприємства; «Центр оцінки» дає змогу отримати максимально об'єктивну оцінку порівняно з іншими методами; «Центр оцінки» дає змогу найбільш раціонально вкладати гроші в розвиток персоналу; забезпечується розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками підприємства; сама процедура «Центру оцінки» вже є сходинкою до розвитку персоналу. До недоліків можна віднести те, що процедура «Центру оцінки» загалом дорожча, ніж проведення тестування або інтерв'ювання співробітників; для проведення «Центру оцінки» часто потріб-

но більше часу, ніж на тестування; для «Центру оцінки» потрібна підготовка спостерігачів із числа співробітників підприємства, що вимагає від них приблизно 3 дні.

Метод ділових ігор. Оцінка персоналу здійснюється в межах спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на результат, що дає змогу оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінки може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу підприємства.

Метод управління за цілями (МВО). Цей метод простий і полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичному обговоренні прогресу в досягненні цих цілей. Можна зайняти в програмі МВО підлеглих, ставлячи для них окремі цілі і періодично забезпечуючи зворотний зв'язок. Однак МВО майже завжди має на увазі всеосяжну програму оцінки та постановки цілей, яка складається з шести найважливіших кроків, таких як: визначення цілей організації, розроблення плану на наступний рік; визначення цілей відділу його начальником; обговорення цілей відділу його начальником та всіма працівниками, визначення працівниками своїх власних індивідуальних цілей; визначення очікуваних результатів; начальник відділу та працівники встановлюють короткострокові цілі виконання обов'язків; перевірка начальником відділу фактичного виконання обов'язків кожним працівником, вимірювання результатів; забезпечення зворотного зв'язку: начальник відділу періодично проводить збори з працівниками, під час яких обговорюється виконання обов'язків і оцінюється прогрес у досягненні очікуваних результатів.

Управління досягненнями (Performance Management) являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, що передували їй. РМ – це своєрідний «мікс», інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні. До основних принципів системи РМ можна віднести такі:

1. Система управління орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей.

2. Цілі розробляються зверху вниз. В основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі підприємства.

3. Особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника.

4. Досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators – KPI). KPI лежать в основі системи мотивації, тобто досягнення чи

недосягнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальне винагороду. KPIs використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей поліпшення результатів, вдосконалення і розвитку системи управління підприємства.

Метод стандартних оцінок. Здійснюється керівництвом. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі. Однак метод стандартних оцінок страждає низкою серйозних недоліків. По-перше, атестацію проводить одна людина – керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивності та односторонності оцінки. Хоча він повинен брати до уваги тільки професійні якості працівників, на оцінці можуть відобразитися особистісні відносини з підлеглими. По-друге, стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.

Метод вирішальних ситуацій. Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях – «вирішальних ситуаціях». Формується журнал записів по кожному оцінюваному працівнику, всякий вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується під час оцінки ділових якостей співробітника. Зазвичай цей метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими.

Метод рейтингових поведінкових установок. Заснований на використанні «вирішальних ситуацій», з яких виводяться необхідні для працівника ділові та особисті якості, які і стають критеріями оцінки. Оцінювач прочитує в анкеті рейтингу опис якого-небудь критерію оцінки і ставить позначку в шкалі відповідно до кваліфікації оцінюваного. Дорогий і трудомісткий метод, але доступний і зрозумілий працівникам.

Метод шкали спостереження за поведінкою. Аналогічний попередньому, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше. Метод трудомісткий і вимагає істотних матеріальних витрат.

Метод заданого розподілу. Відомо, що під час оцінки ефективності працівників керівники часто стикаються з труднощами, зумовленими дією помилок оцінювання. Заданий розподіл використовують для того, щоб виключити такі помилки оцінки, як помилка центральної тенденції і помилка поблажливості. Заданий розподіл є формою порівняльної оцінки, за якої керівник відносить підлеглих до певної категорії

відповідно до певних (заданих наперед) правил. При цьому виходять із того, що прояв оцінюваних робочих характеристик підпорядковується закону нормального розподілу [8].

Успіх стратегії управління персоналом підприємств визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки. Найважливішими особливостями сучасного процесу удосконалення стратегії управління персоналом є: розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людського потенціалу у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства; створення корпоративної культури інноваційного типу. Результативність (ефективність) господарювання на підприємстві великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості системи управління персоналом. Особливу увагу слід звернути на сучасні стратегії управління підприємств, які покликані забезпечити конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації та розвитку цифрової економіки.

**Висновки** із цього дослідження. Для умов економіки України стратегія управління персоналом стає однією з головних не стільки через логіку планованого стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського потенціалу. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною значущою конкурентною перевагою для будь-якої організації стають її людські ресурси.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість дійти висновку про те, що вирішення найважливіших завдань – підбір, наймання, розвиток та оцінка персоналу – в сучасних умовах неможливе в межах традиційних уявлень. Концепція сучасного стратегічного управління персоналу підприємств передбачає сучасні методи управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Чумського державного університету. Сер. Економіка. 2012. – № 1. С. 134–140.
2. Денисенко М.П. Управління персоналу на підприємстві / М.П. Денисенко, Л.В. Терещук // Інвестиції: практика та досвід. № 6. С. 53–57.
3. Будякова О.Ю. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект / О.А. Крафт, О.Ю. Будякова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк: ДонНТУ, 2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206.
4. Шацька З.Я. Проблеми впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах / З.Я. Шацька, Т.С. Добродняк // Міжнародний науковий журнал International scientific journal. 2016. № 11(21) Т.2. С. 12–15.
5. Будякова О.Ю. Умови відтворення кадрового потенціалу на тлі процесів глобалізації / О.А. Крафт, О.Ю. Будякова // Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки. Донецьк: ІСПД НАН України, ДЕГП, 2007. № 3(24). С. 25-29.
6. Первушина М. Изменение в схемах стимулирования / М. Первушина // Управление персоналом. 2009. № 7 (190). С. 24–26.
7. Сімченко Н. Сучасні методи мотивації персоналу в діяльності машинобудівних підприємств / Н. Сімченко, К. Галузинська // Економічний аналіз. 2012. Вип. 10, ч. 4. С. 352–355.
8. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М. Дідур // Ефективна економіка. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.

#### REFERENCES:

1. Opanasuk, U.A. and Rud, A.V. (2012), "An improvement of the system of estimation of personnel is on an enterprise", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 1, pp. 134–140.
2. Denysenko, M. P. and Tereshchuk, L.V. (2017), "Management personnel in the enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 53–57.
3. Kratt, O.A. and Budiakova, O.Yu. (2008), "Personnel management: professionally qualified aspect", *Naukovi pratsi Donets'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seria: ekonomichna*, no. 33-1 (128), pp. 201–206.
4. Shatska, Z.Ya. and Dobrodniak, T.S. (2016), "Problems of strategic management implimintationat domestic enterprises", *International scientific journal*, vol. 11(21), no. 2, pp. 12–15.
5. Kratt, O.A. and Budiakova, O.Yu. (2007) "Conditions of human resources reproduction in terms of globalization", *Prometei: rehion. zb. nauk. prats z ekonomiky*, vol. 3(24), pp. 25–29.
6. Pervushina, M. (2009), "Change in incentive schemes", *Upravlenie personalom*, vol. 7 (190), pp. 24–26.
7. Simchenko, N. and Haluzynska, K. (2012), "Modern methods of motivating staff of engineering companies", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 10, no. 4, pp. 352–355.
8. Didur, K. M. (2011), "Modern methods of personnel assessment", *Efektivna ekonomika*, [Online], no.11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (Accessed 15 October 2018).

**Denysenko M.P.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at Department Business Economics and Tourism,  
Kyiv National University of Technologies and Design*

**Budiakova O.Yu.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Instructor at Department of Business Economics and Tourism,  
Kyiv National University of Technologies and Design*

## **MODERN STRATEGIES OF HR MANAGEMENT AT ENTERPRISES**

The rapid changes in the Ukrainian economy put forward new requirements for the professional personal qualifications and require new modern strategies for personnel management of enterprises. The presence of the necessary competencies doesn't meet the requirements of modern enterprises. Workers are due to respond rapidly, to reveal adaptability, loyalty, and mobility, to be responsible for delegated powers and additional workloads, the constant pursuit of professional growth, self-improvement of both personal and business qualities. Modern HR strategies such as recruitment, development, and staff assessment will allow the company to respond immediately to environmental changes, and thus to avoid potential threats, losses, and improve their competitiveness and efficiency.

The effectiveness of enterprise activity is largely determined by the level of staff competencies compliance and the strategy of personnel management. Nowadays, the successful operation of the enterprise is determined by an adequate strategy for the use and development of personnel management, which is one of the most important tools for implementing the main functions of system management. Personnel management becomes the most important factor for the formation of successful management including several requirements for the enterprises' development. The strategy of personnel management reflects the long-term interests of enterprises. Modern HR strategies can enhance the competitiveness of the enterprise, create its added value, and form an effective business management. The integrated system of the enterprise personnel management is rightly considered as a part of the enterprise efficiency, as well. Today, many domestic enterprises, unfortunately, in general ignore the system of personnel management. Therefore, the current use of modern methods of personnel management at enterprises is becoming relevant. Research and definition of modern strategies of personnel management of enterprises give an opportunity to increase the competitiveness of enterprises by introducing and using modern systems of recruitment, employment, motivation, development, and assessment of enterprises' personnel.