УДК: 657.6
DOI: 10.36919/2312-7812.4.2021.52

І.В. Колокольчикова,
Н.В. Трусова, Н.В. Матус

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ

У статті розглянуто питання ролі людських ресурсів у розвитку корпоративної стратегії підприємств. Визначено, що в умовах сьогодення необхідно по-новому поглянути на процеси планування управлінської праці в будь – яких підприємствах, компаніях та організаціях. Першочерговими завданнями є: формування корпоративної стратегії, корпоративного іміджу, змін в управлінських підходах щодо роботи з персоналом, підвищення його ефективності, продуктивності. Якісні показники в цих напрямах можливо досягнути лише завдяки сучасним підходам до використання людського капіталу.

Обґрунтовано, що формування корпоративного іміджу підприємства визначається розробкою та впровадженням корпоративної, функціональної та операційної стратегій. В цих стратегіях персонал має одне з головних місць, є основним інструментарієм перетворень у виробничій та управлінській сферах. Підтверджено, що створення іміджу сприяє та мотивує персонал компанії до пошуку сучасних підходів вирішення виробничих питань. Саме людський капітал є фундаментом гнучких перетворень, прискоренням впровадження сучасних технологічних та інформаційних нововведень, діджиталізації процесів.

Представлені дослідження на ринку праці показали зміни в свідомості працівників, переоцінку цінностей, бажання саморозвиватись. З'явилось поняття «гібридної роботи», розмилися межі між роботою та особистим життям, зросла автономність працівників. З іншого боку, виробничі та управлінські процеси піднялись на вищу сходинку діджиталізації за кількістю опрацьованих завдань. До персоналу компаній почали ставитись зовсім інші вимоги, обиратись інший темп роботи. Сучасні міленіали швидко відреагували на ці зміни і також визначили свої вимоги до роботодавців. Результативність вибірки відповідей респондентів показало, що підвищення вмотивованості персоналу та ефективні використання людського ресурсу підприємств досягатиметься: гідною оплатою праці, відчуттям захищеності та впевненості у майбутньому, творчої або професійної самореалізації.

The article examines the role of human resources in the development of the corporate strategy of enterprises. It was determined that in today's conditions, it is necessary to take a new look at the processes of planning managerial work in any enterprises, companies and organizations. The primary tasks are: formation of corporate strategy, corporate image, changes in management approaches to work with personnel, improvement of its efficiency, productivity. Qualitative indicators in these directions can be achieved only thanks to modern approaches to the use of human capital.

It is substantiated that the formation of the enterprise's corporate image is determined by the development and implementation of corporate, functional and operational strategies. In these strategies, personnel have one of the main places, they are the main tools of transformations in production and management spheres. It has been confirmed that creating an image promotes and motivates the company's personnel to search for modern approaches to solving production issues. It is human capital that is the foundation of flexible transformations, acceleration of the introduction of modern technological and informational innovations, digitization of processes.

The presented studies on the labor market showed changes in the consciousness of employees, a reassessment of values, and the desire for self-development. The concept of "hybrid work" appeared, the boundaries between work and personal life blurred, and the autonomy of employees increased. On the other hand, production and management processes rose to a higher level of digitalization in terms of the number of processed tasks. Completely different requirements began to be applied to the company's personnel, a different pace of work was chosen. Today's millennials quickly reacted to these changes, and also defined their requirements for employers. The effectiveness of the sample of respondents' answers showed that increasing the motivation of personnel and effective use of human resources of enterprises will be achieved by: decent wages, a sense of security and confidence in the future, creative or professional self-realization.

Ключові слова: корпоративна стратегія, корпоративний імідж, персонал, людський капітал, ринок праці, самореалізація.

Key words: corporate strategy, corporate image, personnel, human capital, labor market, self-realization.

Постановка проблеми. Виклики сьогодення вимагають від нас по-новому поглянути на усі процеси, що відбуваються у суспільстві. Це торкається як життя людини, так і виробничих та обслуговуючих сфер. Науково-технічна революція та науково-технічний прогрес разом з діджиталізацією [10] усіх процесів без виключення змушують виробників товарів та послуг робити ремаркетинг пропонування продукції, по-іншому організовувати процеси виробництва, програмувати виробничі процеси та здійснювати господарську діяльність практично без залучення фізичної сили працівників підприємств. Це, в свою чергу, з одного боку, вивільняє значну кількість працівників, які освоюють нові професії, з іншого боку, — вимагає від суб'єктів господарювання нових ідей, нових бізнес — стратегій, креативного мислення персоналу. Відтепер, реалізація корпоративної стратегії — це процес гнучкого реагування на попит та пропозицію, швидкого оновлення пропозиції на вимоги потенційних покупців, формування стратегій розвитку підприємств з новими підходами у створенні корпоративного іміджу та використання людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження та публікації вітчизняних науковців присвячені розумінню корпоративної стратегії як такої. Д. Васильківський розглядає її, як основну субстанцію стратегічного управління організацією, увага приділяється питанням соціальної відповідальності [2]. У працях С. Кириченко та П. Цвях розкривається проблематика формування комунікацій на підприємстві через маркетинговий інструментарій, основною запорукою ефективної віддачі персоналу вважається доступність та своєчасність доведення інформації до управлінців усіх ланок [4]. Головну роль персоналу та його продуктивності відводить і Т. Шира, який зазначає, що важливо знизити градус корпоративних конфліктів та знаходити більше професійних інтересів у колективі [9]. Зміст та складові стратегічного управління персоналом компанії, важливість вертикальної відповідальності, знаходять відображення у наукових роботах Н. Бєляєва, В. Габер [1].

Однак такі питання, як виявлення чинників, які саме створюють людський капітал та дозволяють його оптимізувати під час формування стратегій та корпоративного іміджу з урахуванням вимог нового покоління лідерів не досліджено в повному обсязі.

Мета статті. Розуміння важливості формування корпоративної стратегії підприємства, його іміджу, вимагає керівництво по-іншому подивитись на людський капітал,

мотиваційні механізми залучення персоналу до активної професійної діяльності та регламентацію часу і умов праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «бізнес – стратегія підприємства» та «людський капітал» зараз є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Не можливо рухатись в ногу з часом без наявності креативної команди, яка бачить виклики, можливості та загрози агресивного ринкового середовища та відчуває вплив факторів макро- та мікросереди на діяльність підприємства.

Розглядаючи стратегії, як такі, за видами їх можна виділити декілька: корпоративна, ділова, функціональна та операційна. За ієрархічними рівнями корпоративна стратегія є стратегією найвищого рівня, яка формує не тільки конкурентоспроможний продуктовий портфель підприємства, а і визначає корпоративний імідж, так би мовити «обличчя компанії» на ринку товарів та послуг. Створений імідж підприємства дає додаткові можливості позиціювання самого суб'єкту господарської діяльності так і продукції (товарів, послуг), що виробляються. Перетворення сильних сторін та можливостей підприємства на конкурентні переваги дає стратегічні перспективи та сили у конкурентній боротьбі з іншими операторами ринку. Місце людського капіталу (HR) є фундаментальною у визначенні вектору дії компанії.

За умов ефективної роботи наступною сходинкою ієрархії стратегій є ділова. Ситуація на ринку, яка іноді стрімко змінюються під впливом непередбачуваних та неконтрольованих чинників маркетингового середовища, дає підстави до розробки бізнес – стратегій підприємства та його окремих підрозділів. Когнітивні підходи до аналізу і оцінки факторів, розмірів ризику розширюють межі дій та варіацій сценаріїв при невизначених умовах. На цьому етапі важливими є оптимізація людського капіталу підприємства, нестандартне, креативне мислення, пошук нових можливостей під час економічних криз. Потенціал персоналу, більшість з якого вже є представниками нового покоління, виступає джерелом ідей та зовсім іншого бачення як самої проблеми, так і сценаріїв ii вирішення.

Останні дві сходинки ієрархії стратегій є функціональна та операційна. Розроблений інструментарій дає можливості реалізації бізнес – ідей, стратегії та місії підприємства. Функціональні стратегії реалізуються у напрямах маркетингової діяльності, спрямовані на підтримку стратегічних орієнтирів. Таким чином, людський капітал є рушійною силою сучасного прогресу [8].

Корпоративний імідж формується на підприємстві, виходячи з стратегічних настанов та потенційних можливостей людських ресурсів. Позиціювання самої фірми через «власний профіль» відбувається, в основному, за рахунок таких чинників, як стиль управління та ділових відносин, а також поведінки співробітників. Проведені у 2020 році дослідження 6000 респондентів з 99 країн світу, в тому числі і в Україні компанією Deloitte Global Human Capital Trends, визначили тенденції та зміни у питаннях використання людського капіталу, змін умов праці та вимог до своїх роботодавців. Також була проведена оцінка впливу пандемії COVID-19 на ринок праці в цілому. Результати опитувань показали, що: «за рік пандемії робоче середовище, робоча сила та робота дуже змінилися: почала превалювати гібридна робота, розмились межі між роботою та особистим життям, посилилися виклики щодо ментального здоров'я і добробуту працівників, прискорилася діджиталізація, цифрові навички стали ще більш важливими, зросла автономність роботи»[3].

Тенденція змін до управління підприємствами та персоналом простежується не тільки у світі, а і в Україні. Проведені соціологічні дослідження фіксують зміни цінностей молоді, їх пріоритетів, бачення свого робочого місця, умов праці. Це підтверджує і Мішель Пармелі, заступниця генерального директора «Делойт Глобал» та керівниця департаменту управління людським капіталом, зазначаючи, що «протягом 10 років компанія «Делойт» проводила дослідження серед міленіалів. За цей час ми побачили суттєві зміни в способі життя міленіалів, але їхні цінності залишаються незмінними. Вони зберегли свій ідеалізм, вірність своєму прагненню до побудови кращого світу й свою віру в те, що бізнес може і повинен більше допомагати суспільству» [6].

Ментальне здоров'я персоналу компанії є головним гаслом сучасного ведення бізнесу. Стреси постійних змін у ринковому середовищі, зовнішні загрози та виклики впливають на якість та продуктивність праці персоналу, на їх швидкість реагування та креативність у прийняті управлінських рішень. За результатами дослідження Deloitte Global Human Capital Trends «Пандемія COVID-19 вивела на перший план питання управління стресом – 41% міленіалів у світі та 39% в Україні, а також 47% представників нового покоління у світі та 36% в Україні відчувають стрес весь або майже весь час. Головними причинами стресу називають фінанси, добробут родини й перспективи працевлаштування. Стрес позначається на роботі. Близько третини всіх респондентів (31% міленіалів у світі й 29% в Україні; 35% представників нового покоління у світі й 33% в Україні) брали відпочинок від роботи через стрес і тривожність, спричинені пандемією. Однак майже половина світових респондентів називала своїм роботодавцям іншу причину своєї відсутності, що вочевидь було спричинене стигматизацію ментального здоров'я в робочому середовищі. Насправді лише 38% міленіалів і 35% представників покоління у світі спромоглися відкрито поговорити зі своїми керівниками про стрес, який вони відчували. І приблизно 40% заявляють, що їхні роботодавці не вжили необхідних заходів для підтримки психічного здоров'я працівників під час пандемії. В Україні лише 17% міленіалів та 28% представників покоління змогли відверто поговорити з роботодавцями про свої переживання» [6].

За результатами репрезентативного соціологічного дослідження молоді в Україні у 2021 році оцінено такі головні питання розвитку бізнесу як: цінності молоді, навчання, працевлаштування, зайнятість та інформаційні потреби молодого покоління. Основні результати дослідження щодо потенціалу сучасної молоді як людського капіталу та їх рівень вмотивованості полягає у наступному (табл.1).

Таблиця 1

Розподіл відповідей на запитання
«Що у житті є найважливішим особисто для Вас?», %

Варіанти відповідей	Серед усіх	Молоді чоловіки	Молоді жінки
Бути здоровим, добре почуватися	75,7	73,4	78,0
Матеріальний добробут	58,7	60,3	57,1
Добрі й надійні друзі	45,8	49,0	42,3
Щаслива власна родина	40,9	37,3	44,7
Відчуття захищеності та впевненості у майбутньому	39,7	38,8	40,5
Особистий розвиток	37,4	37,9	36,8

Цікава, улюблена робота	37,0	36,5	37,4
Свобода та незалежність у власних рішеннях та діях	36,3	38,2	34,3
Цікаве дозвілля	31,5	31,9	31,1
Особисті стосунки	29,0	26,7	31,3
Творча або професійна самореалізація	25,3	25,1	25,5
Ваші діти (для респондентів від 18 років)	23,2	17,0	29,6
Бути корисним суспільству	21,9	23,7	19,9
Важко відповісти/Не знаю	0,8	1,0	0,5
Інше	0,4	0,2	0,5

Джерело: [7]

Цільова аудиторія – це молодь віком від 14 до 35 років, за географічним охопленням опитування проводилось в 24 регіонах України та м. Києві, репрезентативна вибірка складає 2000 респондентів. Сучасна організація роботи на багатьох підприємствах створила у свідомості персоналу нові цінності (табл. 2).

Таблиця 2

Розподіл відповідей на запитання «З огляду на останні події пандемії та карантину, які навички і вміння Вам видаються особливо необхідними?», %

Варіанти відповідей	Серед усіх	Молоді чоловіки	Молоді жінки
Саморозвиток	36,7	35,6	37,8
Комп'ютерна грамотність	35,7	36,7	34,6
Гнучкість (здатність людини адаптуватись від різні умови, нові виклики)	30,4	28,8	32,0
Критичне мислення	28,1	29,5	26,6
Креативність	24,8	25,4	24,1
Медіа та інформаційна грамотність	20,3	18,3	22,3
Комунікативність	19,5	18,1	21,0
Емоційний інтелект	19,0	16,7	21,3
Лідерство і соціальна включеність	11,2	11,5	10,8
Продуктивність (тайм-менеджмент)	10,6	11,0	10,2
Ініціативність	8,4	7,8	8,9
Важко відповісти	7,5	7,9	7,0
Інше	0,2	0,1	0,2

Джерело: [7]

Як бачимо, до нових цінностей вже впевнено можна віднести: саморозвиток – 36,7% думок респондентів, комп'ютерна грамотність та гнучкість – 35,7% та 30,4% відповідно. Критичне мислення та креативність – це головна вимога ефективної та продуктивної праці майже у 28,1% та 24,8% респондентів.

Однак, розвиток особистості будь-якого працівника колективу, на думку респондентів, вважається доцільним лише за умов відповідних гарантій, а саме (табл. 3).

Таблиця 3

Розподіл відповідей на запитання «Подивіться на цей список і скажіть, будь ласка, що з нижче наведеного є найважливішим у роботі особисто для Вас?»%

Варіанти відповідей	Серед усіх	Центр	Північ	Схід	Південь	Захід
Хороша оплата праці	82,3	89,7	81,5	84,1	86,4	75,0
Не дуже напружена робота	14,5	21,0	14,7	11,5	6,8	16,5
Гарантована робота, відсутність ризику	18,7	24,5	13,2	21,7	18,6	16,7
Робота, яка викликає повагу	21,0	23,2	16,6	19,9	17,8	25,4
Можливість кар'єрного зростання	30,8	41,4	32,5	26,4	28,0	28,6
Зручний графік роботи	28,3	31,3	23,3	29,0	39,8	24,6
Можливість проявити ініціативу	6,8	6,0	8,4	5,4	8,9	6,4
Можливість навчання та розвитку на робочому місці	15,7	14,7	18,5	13,5	15,3	16,4
Тривалість відпустки, достатня кількість неробочих днів	8,2	10,0	4,8	6,8	8,1	10,9
Робота, де Ви почуваєте, що можете чогось досягти	19,1	18,8	18,8	18,1	12,7	23,3
Можливість офіційного працевлаштування	15,4	20,4	13,7	17,7	14,0	12,0
Цікава робота, робота, що відповідає здібностям	21,8	16,9	28,8	22,3	18,6	20,1
Інше (вкажіть що саме)	0,1	0,6	0	0	0	0
Важко відповісти	2,1	1,9	1,7	1,4	2,1	3,2

Джерело: [7]

Результати опитування показують, що головною мотивацією залишається хороша оплата праці – 82,3%, можливість кар'єрного зростання – 30,8%, зручний графік роботи – 28,3%, робота, яка цікава та викликає повагу – 21,8% та 21,0% відповідно.

Висновки. Розуміння сучасної корпоративної стратегії розвитку підприємства тісно взаємодіє не тільки з персоналом, як таким. Взаємодія відбувається в більших розмірах, і мова йде вже про людський капітал. Кожний працівник може статично виконувати поставленні завдання, робити це у встановлені строки, однак, розвиток компанії може і не відбуватись. Нове покоління міленіалів по-іншому ставиться до роботи. Враховуючи соціологічні опитування, бачимо, що саморозвитку останні приділяють багато уваги, нове покоління стало більш креативним. Але головним для розкриття цих талантів є: матеріальне заохочення, розуміння цікавості та необхідності цієї праці та гнучкий графік роботи. Тому, в розробці корпоративних стратегій управління персоналом компанії необхідно змінювати або переробляти інструментарій, кількість планів, планові показники слід подавати в іншому форматі, не прив'язуючи його до будь-яких рамок та обмежень (у часі, просторі, форматі представлення). Наявність тренінгів та семінарів всередині колективу є обов'язково вимогою для мотивації та розуміння місії та цілей підприємства, і, особливо, ролі людського капіталу в цьому.

1. *Бєляєва Н.С., Габер В.В.* Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. Приазовський економічний вісник. 2020. В 3 (20). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/16.pdf; 2. *Васильківський Д. М.* Корпоративна стратегія як основна субстанція стратегічного управління корпоративних утворень. Вісник Хмельницького національного університету (економічні науки) 2010, № 4, Т. 4 с. 167 – 170. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/167-170.pdf; 3. «Делойт» в Україні презентував «Тренди у сфері людського капіталу 2021». Deloitte. веб-сайт. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/2021-global-human-capital-trends-report.html; 4. *Кириченко С.О., Цвях П.В.* Проблеми формування комунікацій на підприємстві. АГРОСВІТ № 12. 2020 с. 79 – 86. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/13.pdf; 5. *Колокольчикова І.В.* Стратегічне управління та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання. Інфраструктура ринку. Вип. 56. 2021 С. 67–70; 6. Міленіали. Дослідження «Делойт». веб-сайт. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/in-its-10th-year-the-deloitte-global-millennial-and-gen-z-survey-reveals-two-generations-pushing-for-social-change-and-accountability.html; 7. Молодь України. Київ 2021.74с.https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/rezyltmolod2021.pdf; 8. Різновиди стратегій та їх характеристика. веб-сайт. URL: http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strategichnij-menedzhment/4120-riznovidi-strategij-ta-jikh-kharakteristika.html; 9. *Шира Т.Б.* Стратегія забезпечення корпоративної безпеки підприємства. АГРОСВІТ № 3. 2020 с. 59-64. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2020/9.pdf; 10. Natalia V. Trusova, Denys V. Yeremenko, Serhii V. Karman, Iryna V. Kolokolchykova, Svitlana V. Skrypnyk Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network it-system. Estudios de Economia Aplicada. 2021. 39 (5). P.1-19; 11. Voronkova, V., Nikitenko, V., Oleksenko, R., Cherep, O., Andriukaitiene, R., Briki, I. Digital paradigm of economy and management in the conditions of global human transformation. Technology Transfer: Innovative Solutions in Social Sciences and Humanities. 2021. № 4. P. 37–40.

1. Bjeljajeva N.S., Ghaber V.V. (2020). Zmist strateghichnogho upravlinnja ljudsjkymy resursamy. [Content of strategic management of human resources] Pryazovsjkyj ekonomichnyj visnyk. V 3 (20). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/16.pdf; 2. Vasyljkivsjkyj D. M. (2010). Korporatyvna strateghija jak osnovna substancija strateghichnogho upravlinnja korporatyvnykh utvorenj. [Corporate strategy as the main substance of strategic management of corporate entities]. Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogho universytetu (ekonomichni nauky). 4. T. 4 s. 167 – 170. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/167-170.pdf; 3. «Delojt» v Ukrajini prezentuvav «Trendy u sferi ljudsjkogho kapitalu 2021». Deloitte. veb-sajt. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/2021-global-human-capital-trends-report.html; 4. Kyrychenko S.O., Cvjakh P.V. (2020) Problemy formuvannja komunikacij na pidpryjemstvi. [Problems of forming communications at the enterprise]. AGhROSVIT # 12. s. 79 – 86. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/13.pdf; 5. Kolokoljchykova I.V. (2021) Strateghichne upravlinnja ta formuvannja pozytyvnogho imidzhu sub'jektiv ghospodarjuvannja. [Strategic management and formation of a positive image of business entities]. Infrastruktura rynku. Vyp. 56. S. 67–70; 6. Milenialy. Doslidzhennja «Delojt». veb-sajt. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/in-its-10th-year-the-deloitte-global-millennial-and-gen-z-survey-reveals-two-generations-pushing-for-social-change-and-accountability.html; 7. Molodj Ukrajiny. Kyjiv 2021.74s.https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/rezyltmolod2021.pdf; 8. Riznovydy strateghij ta jikh kharakterystyka. veb-sajt. URL: http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strategichnij-menedzhment/4120-riznovidi-strategij-ta-jikh-kharakteristika.html; 9. Shyra T.B. (2020) Strateghija zabezpechennja korporatyvnoji bezpeky pidpryjemstva. [Strategy for ensuring corporate security of the enterprise]. AGhROSVIT. 3. s. 59-64. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2020/9.pdf; 10. Natalia V. Trusova, Denys V. Yeremenko, Serhii V. Karman, Iryna V. Kolokolchykova, Svitlana V. Skrypnyk (2021) Digitalization of investment-innovative activities of the trade business entities in network it-system. Estudios de Economia Aplicada. 39 (5). R.1-19; 11. Voronkova, V., Nikitenko, V., Oleksenko, R., Cherep, O., Andriukaitiene, R., Briki, I. (2021) Digital paradigm of economy and management in the conditions of global human transformation. Technology Transfer: Innovative Solutions in Social Sciences and Humanities. 4. P. 37–40.