

# Показники функціональних стратегій в контексті кроскультурних стратегій управління персоналом підприємства в умовах кросрівневої координації економічної діяльності

ЛПІІЧ Любов Григорівна <sup>1</sup>, КОЗАК Петро Зеновійович<sup>2</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.10.2024	Економіка	005.95/.96+ 331.1

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16620553>

Анотація. У статті розкрито роль, значення і специфіку використання показників функціональних стратегій в контексті кроскультурних стратегій управління персоналом підприємства в умовах кросрівневої координації економічної діяльності. Запропоновано розуміння ролі керівника у здійсненні кроскультурних стратегій. Виділено найбільш поширені показники функціональних стратегій управління персоналом, напрями розвитку підприємства, які обирають той чи інший показник для аналізу і планування своєї діяльності.

Ключові слова: стратегія управління, культура організації, державна підтримка, кросрівнева координація, економічна діяльність.

## Indicators of functional strategies in the context of cross-cultural strategies of enterprise personnel management in conditions of cross-level coordination of economic activity

**Annotation.** The fragile situation with personnel management and other additional difficulties become the main reason for the loss of strategic interest in the development of the enterprise. This leads to a loss of economic activity. The situation is especially indicative when, after the outbreak of hostilities, a large number of Ukrainian enterprises moved their activities to Poland.

A stable labor market, the absence of a personnel shortage allow enterprises to operate without disruptions. It would be favorable for the state to transfer enterprises to safe regions of the country. However, the lack of state support for both entrepreneurs and internally displaced persons led to the loss of these people in the economic sphere of the country, at least in the medium term. The purpose of the study is to analyze the essence and goals of strategic enterprise management in conditions of rapid growth of cross-cultural differentiation of personnel, as well as the challenges associated with this phenomenon.

The article reveals the role, significance and specifics of using indicators of functional strategies in the context of cross-cultural strategies of personnel management of an enterprise in the conditions of cross-level coordination of economic activity. An understanding of the role of the manager in the implementation of cross-cultural strategies is proposed. The most common indicators of functional strategies of personnel management,

<sup>1</sup> доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцький національний технічний університет (Луцьк, Україна)

<sup>2</sup> кандидат економічних наук, докторант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет (Луцьк, Україна)

directions of enterprise development that choose one or another indicator for analysis and planning of their activities are highlighted.

**Keywords:** management strategy, organizational culture, state support, cross-level coordination, economic activity.

### Вступ

Крихка ситуація з управлінням персоналом та інші додаткові труднощі стають головною причиною втрати стратегічного інтересу до розвитку підприємства. Це призводить до втрати економічної активності. Особливо показовою є ситуація, коли після початку військових дій велика кількість українських підприємств перенесла свою діяльність в Польщу.

Стабільний ринок праці, відсутність кадрового дефіциту дають можливість підприємствам працювати без збоїв. Сприятливим для держави було б перенесення підприємств у безпечні регіони країни. Однак відсутність державної підтримки як для підприємців, так і для вимушених переселенців призвела до втрати цих людей в економічній площині країни, як мінімум у середньотерміновій перспективі. Мета дослідження – проаналізувати сутність і цілі стратегічного управління підприємством в умовах стрімкого зростання кроскультурної диференціації персоналу, а також виклики, пов'язані з цим явищем.

### Результати

Розглянемо дії керівництва підприємства стосовно кроскультурних стратегій управління персоналом в умовах кросрівневої координації економічної діяльності за допомогою визначених показників (див. таблицю). Зазначимо, що “з одного боку, культура організації може бути свідомим продуктом її лідерів; з іншого, вона формується довільно з часом, під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Попри досить абстрактний характер, ідея організаційної культури, подібно робочій атмосфері, є повсюди в організації і конкретно впливає на все, що там відбувається” [1, с. 55].

Розглядаючи показники функціональних стратегій в контексті кроскультурних стратегій управління персоналом підприємства в умовах кросрівневої координації економічної діяльності (див. таблицю), важливо акцентувати на ролі керівника, який дає поштовх до реалізації цих показників, але має володіти здатністю сприймати реакцію персоналу на свої дії та відповідно коректувати їх.

Таблиця 1

#### Показники функціональних стратегій в контексті кроскультурних стратегій управління персоналом підприємства в умовах кросрівневої координації економічної діяльності

Назви функціональних стратегій управління персоналом	Напрями розвитку підприємства	Критерії “успіху” стратегії
1. Сфера реалізації продукції	1. Вихід на іноземні ринки (продаж і закупівля). 2. Введення технологічного обладнання іноземних виробників. 3. Застосування	Обсяги збутої продукції; обсяги виробленої продукції; якість продукції;

	іноземного досвіду в управління виробничим процесом	
2. Маркетинг	1. Підвищення впізнаваності підприємства у різних сферах діяльності. 2. Просування продукції підприємства на іноземних ринках. 3. Використання сучасних підходів маркетингу, спрямованих на мультинаціональні суспільства	Згадуваність підприємства; частка ринку; лояльність різних соціальних груп
3. Інновації	1. Розробка нових товарів. 2. Підвищення синхронізації підприємства із соціальними вимогами. 3. Поєднання технологій різних сфер діяльності	Асортимент продукції; екологічність; соціалізованість; діджиталізація підприємства
4. Менеджмент	1. Залучення якісних працівників. 2. Зменшення плинності кадрів. 3. Створення колективу, спрямованого на досягнення цілей підприємства	Кваліфікація працівників; співвідношення кількості працівників до прибутку підприємства; кількість реалізованих проєктів
5. Соціальна безпека	1. Збереження культурної своєрідності. 2. Захист основних прав і свобод людини. 3. Здатність протистояти міграційному відтоку населення	Традиції підприємства; кількість конфліктних ситуацій; кадрова конкурентоспроможність на міжнародному ринку праці

Джерело: сформовано автором.

Н. Попова і В. Шинкаренко виділяють такі політкультурні компетентності персоналу, зокрема, керівника [2]:

- формування системи професійних та політкультурних знань, які дають змогу діяти в середовищі, що змінюється;
- формування навичок спілкування з представниками різних культур;
- формування загальнолюдських цінностей, якими керується керівник у своїх соціально-професійних відносинах;
- формування власного стилю управління у кроскультурному середовищі, який базується на основі вільного творчого розвитку;

- формування здатності аналізувати власні дії у кроскультурному середовищі підприємства та мати навички до самоконтролю власних дій.

Окремої уваги заслуговує кожна група показників дій керівництва підприємства стосовно кроскультурної стратегії управління персоналом в умовах кросрівневої координації економічної діяльності.

Показники інноваційності відіграють одну з ключових ролей, оскільки від них залежить розвиток підприємства. Сприйнятливість до змін, поряд з ресурсами, якими ці зміни можуть бути підкріплені, свідчить про здатність підприємства до реалізації кроскультурних стратегій. Обов'язково має бути наявність цих двох складових. Адже поширена ситуація, коли керівництво налаштоване на вдосконалення внутрішньої культури, але не має для цього достатніх ресурсів. Мусимо визнати, що стратегію кроскультурного управління персоналом можуть реалізовувати підприємства з високою дохідністю. Оскільки це витрати на нематеріальну складову, тобто стратегічні витрати.

На жаль, більшість підприємств України здійснюють тактичне планування. На це є очевидні причини, зокрема, нестабільне соціально-економічне становище. Подбавши про високий рівень прибутковості у середньотерміновій перспективі, керівники підприємства отримують можливість реалізувати стратегію кроскультурного управління до того, як персонал підприємства буде спостерігати проблеми із спадом прибутковості, що дасть змогу сформувати ефективну команду працівників, які будуть здатні цей прибуток приносити.

Тобто системні проблеми підприємств деморалізують персонал і, очевидно, не дають можливості реалізувати стратегію кроскультурного управління персоналом. Щоб залучити іноземних фахівців у свій колектив, необхідно запропонувати як мінімум заробітну плату, вищу від ринкової. Для того, щоб цей фахівець зробив вибір працювати в конкретній компанії. Проте це тільки один із факторів, адже, крім матеріальної складової, є фактори навколишнього середовища (як всередині підприємства, так і за його межами).

З огляду на вищенаведене важливо зазначити, що стратегію забезпечення кадрової безпеки варто трактувати як "сукупність цілей та деталізований комплекс завдань щодо їх досягнення, реалізація яких передбачає тривалий проміжок часу і включає в себе різноманітні методики протидії внутрішнім і зовнішнім ризикам та загрозам, що можуть спричинити негативний вплив на персонал" [3, с. 100].

Показники соціальної безпеки, які наведені в таблиці, пов'язані зі специфікою діяльності. Це залежить від конкретної законодавчої бази (як країни загалом, так і регіону зокрема), від знань та досвіду керівника у побудові системи соціальної безпеки підприємства [4].

На підставі вищенаведеного можемо підсумувати, що показники соціальної безпеки підприємства за функціональних кроскультурних стратегій управління персоналом мають значною мірою індивідуальний характер.

Фактор допомоги держави підприємствам у цій сфері надзвичайно важливий. Т. Іванюта та А. Заїчковський справедливо зазначають, що "маємо визнати, що переважна більшість важливих рішень, які закладали основи стратегічного економічного розвитку Української держави після набуття нею незалежності, часто приймалися спонтанно, без належного наукового обґрунтування» (під гаслом «риннок все відрегулює») і врахування національних інтересів" [5, с. 7].

Безперечно, соціальна безпека, як фактор реалізації кроскультурних стратегій підприємства, опирається на ті можливості, які дає держава.

Розглянемо інші показники функціональних стратегій управління персоналом підприємства, а саме показники менеджменту. Поєднуючи кроскультурні особливості

кожного працівника, потрібно розуміти, що кінцевою метою є створення колективу, який буде реалізовувати цілі підприємства. Незважаючи на всі сподівання і прогнози, сучасні реалії свідчать, що XXI століття не стало періодом, де індивідуальність працівника не розширилась, як це передбачалось тенденціями. Здатність працівника зберігати свою індивідуальність у групі, координувати свою діяльність з колективом, а також уміння знаходити баланс між власними рішеннями і наказами керівника – це те, що на цей час є найбільшою цінністю для підприємства з погляду менеджменту.

Сьогодні в Україні, враховуючи специфічний трудовий ринок світу, керівникам потрібно застосовувати лояльний підхід до менеджменту. Лояльність стає в наших реаліях цінністю. Наша країна в більшості сфер діяльності не є конкурентоспроможною в питанні оплати праці. Тому цей фактор необхідно компенсувати. Задля цього має бути проведена оцінка, які матеріальні і нематеріальні переваги має підприємство на внутрішньому ринку праці.

Оскільки матеріальні переваги завжди під загрозою нівелювання конкурентами, то в конкретно вітчизняних реаліях перевагу віддають налагодженню комфортних особистісних відносин керівників і персоналу. Нерідко в Україні трапляються ситуації, коли, втративши керівника, підприємство втрачає і колектив. Цей момент необхідно враховувати в кожній кроскультурній стратегії управління персоналом в Україні. Показники менеджменту у разі такого становища мають охоплювати суттєву залежність підприємства від персоналу. Це часто є причиною відмови підприємців від вибору певного перспективного виду діяльності.

Менеджмент виступає як основний інструмент формування і збереження колективу. Часто недосвідчені підприємці потрапляють у ситуацію, коли бізнес-ідея добре спланована, вдало розраховані фінансові показники, але невдало оцінено ринок праці у певній сфері. Зокрема, не враховано ментальну сумісність керівника або власника підприємства з потенційними працівниками. Це призводить до того, що працівники саботують вказівки або не сприймають ті підходи, які є в керівника. І це не означає, що ці підходи нереалістичні чи помилкові. У такому випадку керівникові доводиться адаптуватись до неочікуваних реалій, що зумовлює незаплановані труднощі, насамперед стресові ситуації.

Поширені випадки, коли керівник (власник) підприємства стикається з повною відсутністю розуміння субкультури, ментальності та специфіки працівників конкретної сфери. І поки відбувається процес вивчення цих аспектів, підприємство втрачає свою контрольованість. Пройшовши цей етап втрати управління над власним підприємством і нарешті встановивши його, приходиться розуміння “ціни” цього бізнесу.

### **Висновки**

У багатьох наукових працях з цієї теми простежуємо орієнтацію на запозичення нових знань у роботі персоналу і підприємства загалом. Однак, на нашу думку, важливішим джерелом розвитку є власні національні надбання. Все-таки пріоритетним рішенням вважаємо набуття власного національного досвіду у сфері стратегічного управління підприємством і персоналу зокрема. В тому числі і питання економічної безпеки підприємства, оскільки наслідувати у всьому зарубіжні приклади – це означає бути на крок позаду у своєчасності прийняття рішень, зокрема переймання помилкових прикладів.

### **Список використаних джерел**

1. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 58. С. 53–63.

2. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. Крос-культурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 367–373.
3. Воронка О. З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 99–104.
4. Акімова Н. С., Топоркова О. В., Євлаш Т. О. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1 (25). С. 37–50.
5. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.