

УДК 331.101.68

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-3-4-88-94>

КРАВЧЕНКО Олена Олексіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-4462>

olena_kravchenko17@ukr.net

РУДЕНКО Микола Вікторович

доктор економічних наук, професор,
Львівський національний університет
імені Івана Франка, Черкаське відділення,
м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1966-7695>

mykola_rudenko@ukr.net

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО КОЛЕКТИВУ

У статті визначено особливості й основні аспекти стратегічного управління персоналом, обґрунтовано доцільність стратегічного управління персоналом як важливого напрямку в розвитку підприємства та формуванні конкурентоспроможного колективу. Здійснено аналіз завдань та функцій, які виконує стратегічне управління персоналом, розглянуто елементи стратегічного управління та типові стратегії управління персоналом. Виділено основні етапи розроблення стратегії управління персоналом підприємства. Проаналізовано зарубіжний досвід управління персоналом, та, зокрема, його мотиваційну складову як важливий елемент у стратегічному управлінні.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління персоналом, типові стратегії, зарубіжний досвід управління персоналом, мотивація персоналу, заохочення, стимулювання.

Постановка проблеми. В умовах нестабільності, невизначеності, ризиків, а також динамічності в економічних відносинах, стратегія управління персоналом стає одним із головних напрямів розвитку підприємства та ключовим елементом загальної стратегії. З кожним роком відбуваються зміни як в економіці країни, так і на підприємствах, в економічному середовищі, а також і в кадровій політиці. У зв'язку з цим все частіше з'являються нові вимоги до відбору, розвитку, мотивації персоналу, які комплексно вирішують питання успішної реалізації організаційної стратегії. Саме персонал є основною базою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому загальна стратегія підприємства та стратегія управління персоналом повинні діяти як єдине ціле.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням стратегічного управління персоналу та їх практичній реалізації присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом всебічно досліджували такі вчені та практики: Д. Богиня, В. Верига, М. Гакова, О. Грішнова, В. Куцик, О. Наумова, В. Приймак, О. Шаманська та інші. Нині, в умовах війни та нестабільності, не втрачає своєї актуальності проблематика розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання й підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

Метою дослідження є узагальнення наукових підходів до формування системи стратегічного управління персоналом та розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства. Основними завданнями роботи є розкриття

теоретичних і методологічних засад формування стратегії управління персоналом, аналіз зарубіжного досвіду такого формування.

Викладення основного матеріалу дослідження. Стратегія управління персоналом – це один із пріоритетних напрямів формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Цей процес є багатограним та спрямовується на оптимізацію кадрів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Стратегія координує чимало аспектів в управлінні персоналом з метою систематизації й оптимізації впливу на робітників, перш за все на їх мотивацію в роботі.

Основною метою управління людськими ресурсами вважається створення стратегічних можливостей за допомогою забезпечення організації кваліфікованими та добре мотивованими працівниками, які необхідні для досягнення довгострокових конкурентних переваг у всіх аспектах підприємницької діяльності.

Завдання стратегічного управління персоналом формулюються таким чином [1, с. 43]:

- гарантоване забезпечення організації необхідним потенціалом робочої сили відповідно до її стратегії;
- формування внутрішнього середовища організації для стимулювання відтворення і реалізації потенціалу робочої сили, а також для стратегічного управління;
- забезпечення підбору та добору персоналу;
- розв'язання питань, пов'язаних з управлінням функціональною організаційною структурою та управлінням персоналом.

Щоб виконувати вище описані завдання, необхідно забезпечити виконання відповідних функцій. Так, методологічного можна виділити загальні, специфічні та часткові функції стратегічного управління персоналом [1, с. 43].

До загальних функцій відносяться:

- планування (процес визначення цілей розвитку персоналу і вибір оптимальних інструментів та способів їх досягнення);
- організація та координація (пошук і розподіл ресурсів, організація трудових процесів, формування організаційної структури, делегування повноважень, координація, узгодження внутрішніх і зовнішніх трансакцій);
- контроль (перевірка дотримання виконання стратегії управління персоналом запланованим орієнтирам, коригування рішень у разі потреби);
- спілкування (спосіб передавання інформації в організації, сумісне прийняття рішень, досягнення згоди);
- оцінювання (розробка та впровадження критеріїв оцінювання рівня реалізації стратегічних завдань);
- мотивація (виявляти вміння стратегічного мислення, розвивати необхідні компетенції).

Специфічними функціями виступають прогноз, постановка цілей, аналіз, цільова орієнтація, ресурсне забезпечення, соціальна функція.

До часткових функцій належать такі: планування потреби в персоналі; підбір і відбір персоналу; соціальна і професійна адаптація персоналу; навчання й перепідготовка персоналу; моделювання кар'єри ключових працівників; оцінювання персоналу; стимулювання праці; утримання та звільнення персоналу; регулювання соціально-трудова відносин [1, с. 43].

Кожна складна система формується з елементів. Елементами стратегії управління персоналом є: 1) залучення персоналу; 2) витрати на персонал; 3) ресурси; 4) мотивація; 5) стиль управління; 6) витрати на навчання; 7) організація праці.

Об'єктами стратегічного управління персоналу є:

- співробітники;
- умови праці співробітників;
- структура персоналу.

Виділяють такі типові стратегії управління персоналом (рис. 1).



Рис. 1 – Стратегії управління персоналом на підприємстві
Джерело: [6, с. 68].

Важливо зазначити, що ключовим аспектом у стратегічному управлінні є процес розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом. Адже успіх підприємства буде залежати від того, наскільки правильно буде обрана та впроваджена стратегія управління. Водночас, реалізація стратегії управління людськими ресурсами організації, моніторинг і координація зусиль, скерованих на її результативність потребують інформаційно-аналітичного інструментарію, який би окреслював горизонт планування, ключові орієнтири та обмеження як на стадії формування та обґрунтування кадрової стратегії, так і в кожній критичній точці траєкторії процесу її реалізації [5, с.191-192].

У роботі керівника, особливо на етапі формування організаційної структури, а також стратегічного планування, потрібно звертати увагу на розроблення і реалізацію моделей, які будуть ефективними в управлінні персоналом компанії. Розробка й реалізація саме ефективної моделі управління вимагає не тільки швидкої концентрації зусиль, а й професійного підходу та обґрунтованих управлінських рішень.

Якщо брати до уваги сучасні підходи стратегічного управління персоналом, то можна виділити такі етапи розроблення стратегії управління персоналом підприємства (рис. 2).

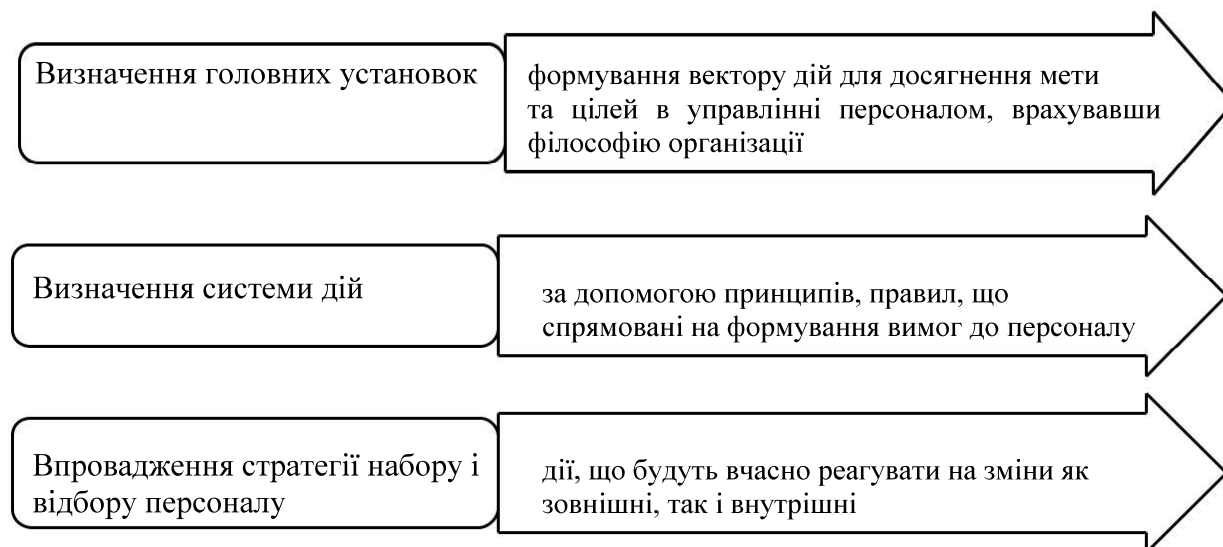


Рис. 2 – Етапи розроблення стратегії управління персоналом
Джерело: сформовано авторами на основі [2, с.99-100]

Керівники сучасних українських підприємств розуміють необхідність застосування стратегічного управління персоналом. Але також важливо брати до уваги і досвід зарубіжних компаній, який є перспективним і ефективним. Чимало країн мають свої особливості в управлінні персоналом (табл. 1).

Таблиця 1 – Зарубіжний досвід управління персоналом

Країни	Особливості
США	<ul style="list-style-type: none"> - формування відносин не на засадах примусу, а на засадах довіри; - взаємозв'язок теорії та практики в навчальному закладі з умовою неповної зайнятості; - наявність спеціальних цільових програм, які забезпечують координацію підготовки молоді. - індивідуальний підхід до працівника, персоніфікація заходів управління персоналом на основі набутої кваліфікації та навиків; - використання різних систем преміювання, які передбачають економію витрат на зарплату і створення фонду премій, який залежить від зростання чистої продукції на 1 долар; - використання «концепції конкуренції» у визначенні заходів мотивації трудової діяльності; - чітке формування цілей і задач на кожному рівні управління; - високий рівень демократії в суспільстві та стійкі соціальні гарантії в суспільстві; - постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування; - оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників
Японія	<ul style="list-style-type: none"> - колективізм у прийнятті рішень; - орієнтація на інноваційну спрямованість економіки як у галузі менеджменту, так і економіки підприємства; - високий рівень централізації управління; - гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати роботи; - використання концепції відданості компанії, надання важливості заходам корпоративної культури
Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> - підготовка, навчання та стажування фахівців усіх галузей, значна увага відводиться само-освіті на кожному рівні управління; - гнучка система заохочень та фінансових стягнень; - участь у гуртках якості, що зумовлює колективність у вирішенні поточних та ключових питань діяльності організації на основі підготовки доповідей за основними проблемними питаннями; - постійне прагнення до застосування інновацій для підвищення продуктивності праці
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - спільна діяльність компаній у розподілі капіталу і найманої праці; - перепідготовка та стажування працівників за відповідними до профілю роботи працівника програмами; - використання гнучких форм оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов та інших навиків
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> - зобов'язання розвивати всіх співробітників для досягнення стратегій цілей і завдань; - постійне навчання персоналу та стимулювання набуття додаткових навиків; - дуальність освіти серед здобувачів вищої освіти за умови розвитку бізнес-структур.

Джерело: [3, с.148-149].

Пошук найбільш перспективних моделей управління персоналом у розвинених країнах світу не закінчується лише загальними характеристиками. Також при обранні моделі такого управління звертається увага на таку важливу складову як мотивація (табл. 2).

Прикладом відомого і успішного американського підприємця можна вважати Ілона Маска, який сформував та застосував ефективну стратегію управління персоналом. Він застосовує безліч заохочень, які позитивно впливають на персонал компанії SpaceX, зокрема Маск дбає про фізичне здоров'я співробітників, тому дає достатньо часу на відпочинок. Оскільки він вважає, що стрес –

це ворог продуктивності, у штаті компанії є професійний масажист, а також влаштовані кімнати відпочинку з настільними іграми та приставками, працівникам надаються безкоштовні обіди, кава та морозиво.

Таблиця 2 – Зарубіжний досвід мотивації персоналу

Країни	Моделі мотивації в різних країнах світу
Японія	- складається з таких ознак, як професійність, вік та стаж працівника; - різні умови праці поєднують у собі елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників
США	- система всебічного заохочення підприємництва і збагачення найактивнішої частини населення; - оплата праці базована на виконанні денного плану та завданнях; передбачає також велику кількість заохочень, премій.
Швеція	- заробітна плата є приблизно однакова для кожного працівника незалежно від професійної діяльності та результату виконаної роботи.
Німеччина	- спирається на ідею, що в центрі мотивації знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює відповідальність перед суспільством; - рівень оплати праці визначається за участю держави, профспілок та представників підприємств; - основною вимогою його визначення є справедливість.
Великобританія	- представлена системою хороших відносин між працівником та його керівництвом, що дає змогу формувати прибуток підприємства, брати участь в обговоренні важливих питань на підприємстві

Джерело: [3, с.149].

Підприємець не обмежує своїх співробітників і дозволяє відвідувати буквально будь-які місця компанії. Тобто будь-хто може подивитися, як будується ракета або як тестують системи. Надихаючим фактором є й те, що до SpaceX часто приходять знаменитості. Також Маск часто влаштовує своїм співробітникам надихаюче дозвілля. Наприклад, вони разом ходять в кіно за рахунок компанії та щорічно Маск влаштовує грандіозну різдвяну вечірку. І що важливо – Ілон Маск створив довірчу атмосферу в колективі, хоча водночас є досить жорстким керівником та часто ухвалює непопулярні рішення.

Узагальнивши результати міжнародного дослідження системи мотивації праці персоналом, можливо вказати на те, що мотивація працівників будується на заохоченні, матеріальне стимулювання персоналу не є сталим, воно постійно збагачується новими елементами.

Висновки. Підсумовуючи, зауважимо, що стратегічне управління персоналом є тим способом мислення та управління, який забезпечує узгодження як цілей, так і можливостей підприємства й інтересів його працівників. Це передбачає не лише визначення головного курсу діяльності підприємства, а й підвищення мотивації та зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

1. В період економічних криз та глобальних змін сучасний менеджмент потребує постійного оновлення. Адже фактор, який впливає на підприємство та на досягнення його цілей, – ефективне управління працівниками. Українські підприємства повинні мати гнучкі інструменти управління персоналом та набиратися досвіду в розвинених країнах, які створюють комфортні умови роботи для своїх працівників [3, с.149].

2. Основною метою застосування стратегій управління персоналом є створення, розвиток і підтримання конкурентних переваг для компанії за допомогою забезпечення умов для ефективнішої роботи висококваліфікованих й високомотивованих працівників. Саме успішність управління персоналом визначається ефективним використанням трудових ресурсів, щоб реалізувати поставлені цілі.

3. Надалі дослідження повинні бути спрямовані на вивчення методів й засобів стратегічного управління персоналом, на стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні професійного й кваліфікаційного рівня та втіленні нових ініціатив. Це зумовлює необхідність реінжинірингу бізнесу, його процесів, вміння не тільки розвивати персонал, а й мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників. Нагальною є потреба змінити функціональну модель управління персоналом на власній організаційній філософії, яка ґрунтується на досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних й світових компаній.

Список використаних джерел

1. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 4 (100). С. 40-46.
2. Гакова М. В. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. С. 95-103.
3. Куцик В. І., Тимків Д. О. Властивості застосування міжнародного досвіду управління персоналом на українських підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 65, 2021. С. 146-150.
4. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. – 2021. – № 1 (61). С. 137-141.
5. Приймак В. М., Андросенко Т. В. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (19) 2019. С.190-197.
6. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70.

References

1. Veriga V. L. (2020). Strategic management of human resources in the face of change. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 4(100), 40-46.
2. Gakova M.V. (2019). Modern approaches to defining the essence of strategic personnel management of the enterprise. *Trade and market of Ukraine*, 1, 95-103.
3. Kutsyk V. I., Tymkiv D. O. (2021). Properties of application of international experience of personnel management at Ukrainian enterprises. *Bulletin of Lviv Trade and Economic University. Economic sciences*, 65, 146-150.
4. Naumova O. O. (2021). Strategies of enterprise personnel management. *Scientific notes of the University "KROK"*, 1(61), 137-141.
5. Priymak V. M., Androsenko T. V. (2019). Tools for choosing the optimal strategy for managing human resources of the organization. *Eastern Europe: economy, business and management*, 2(19), 119-197.
6. Shamanska O. I. (2019). Strategic management of enterprise personnel in modern conditions. *Economy and state*, 12, 66-77.

KRAVCHENKO Olena

PhD (Economics), Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

RUDENKO Mykola

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Lviv National University named after Ivan
Franko, Cherkasy branch,
Cherkasy, Ukraine

SYSTEM OF STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT AS A PRIORITY AREA FOR THE FORMATION OF A COMPETITIVE TEAM

Introduction. In conditions of instability, uncertainty, risks, as well as dynamism in economic relations, the strategy of personnel management is one of the main directions of enterprise development and a key element

of the overall strategy. Every year there are changes both in the economy of the country and in enterprises, in the economic environment, as well as in personnel policy. In this regard, more and more often there are new requirements for the selection, development, motivation of personnel, which comprehensively solve for the successful implementation of organizational strategy. The staff is the main basis for increasing the competitiveness of the enterprise. Therefore, the overall strategy of the enterprise and the strategy of personnel management should act as a whole.

Purpose. *The aim is to generalize the system of strategic personnel management and develop recommendations for improving the strategic personnel management of the enterprise. The main tasks of the work are to familiarize with the theoretical and methodological foundations of the essence of the personnel management strategy and the basis of its implementation and analysis of foreign experience.*

Results. *In the article the features and main aspects of strategic personnel management are investigated, the expediency of strategic personnel management as an important direction in the development of the enterprise as a whole and the formation of a competitive team is substantiated. It analyses tasks and functions of strategic personnel management, considers elements of strategic management and typical strategies of personnel management. It marks out main stages of development of the strategy of personnel management of an enterprise. It analyses foreign experience of personnel management and, in particular, its motivational component as an important element in strategic management.*

Originality. *The article analyses modern approaches to strategic personnel management and identifies and summarises the main stages of development of the personnel management strategy. A thorough analysis of foreign experience made it possible to formulate the main features in strategic personnel management.*

Conclusion. *Strategic human resource management is a way of thinking and management that ensures the alignment of both the goals and capabilities of the enterprise and the interests of the employees of the enterprise. This involves not only determining the main course of the enterprise, but also increasing the motivation and interest of all employees in its implementation.*

Keywords: *strategy, strategic personnel management, typical strategies, foreign experience of personnel management, staff motivation, encouragement, incentives.*

*Одержано редакцією: 24.08.2022
Прийнято до публікації: 08.11.2022*