

УДК 331.101.68

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-56-62>

**КРАВЧЕНКО Олена Олексіївна**

доцент кафедри підприємництва і маркетингу, кандидат економічних наук, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-4462>

[e-mail: olena.kravchenko17@vu.cdu.edu.ua](mailto:olena.kravchenko17@vu.cdu.edu.ua)

**ДРАКА Надія Миколаївна**

здобувачка магістерського рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6599-2799>

[e-mail: draka.nadiya@vu.cdu.edu.ua](mailto:draka.nadiya@vu.cdu.edu.ua)

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*У статті досліджено теоретичні аспекти управління персоналом як чинника ефективного менеджменту та підтримки маркетингових стратегій підприємства. Розкрито персонал як стратегічний ресурс, необхідний для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Зазначено, що ефективне управління персоналом вимагає активної участі власників та менеджменту у формуванні та реалізації стратегій, спрямованих на розвиток людських ресурсів. Обґрунтовано необхідність постійної адаптації методів та підходів управління персоналом до сучасних умов та викликів. Визначено ключові завдання управління персоналом, зокрема розвиток персоналу, планування кадрових ресурсів, мотивація та збереження талантів. Підкреслено важливість стратегічного підходу до управління персоналом для досягнення успішного функціонування організації та забезпечення її конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** стратегія підприємства, стратегічне управління, управління персоналом, підприємство, ефективний менеджмент.

**Постановка проблеми:** В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою динамікою та непередбачуваністю, управління персоналом стає ключовим чинником ефективного менеджменту в організації. Головною проблемою є необхідність розробки та впровадження оптимальних стратегій з метою забезпечення сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зміни в економіці, технологіях та соціокультурному контексті вимагають від організацій постійного адаптування та вдосконалення управлінських підходів. Питання ефективного використання ресурсів, управління ризиками та впровадження інновацій стають ключовими в аспекті менеджменту персоналом. Ця проблематика потребує глибокого аналізу сучасної теорії та практики управління персоналом з метою ідентифікації факторів, що впливають на ефективність управління персоналом в організації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематику управління персоналом, розкриття його сутності, формування ефективної стратегії, управління розвитком та змінами в області людських ресурсів досліджували низка науковців і експертів: Антонюк О.І., Шамілева Л.Л. [1], Придятько Е.М. [2], Шкурат М.С. [3], Зайцев В.С. [5], Кравченко С.М., Корнєва О.П. [5] та інші.

Незважаючи на значну кількість проведених досліджень у галузі управління персоналом, на сьогоднішній день теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління людськими ресурсами та змінами в діяльності організацій потребують подальших розвитку. Це викликано появою нових тенденцій у сфері управління, досягнень вчених і фахівців, а також змінами у зовнішньому середовищі.

**Метою** даного дослідження є розкриття теоретичних аспектів стратегічного управління персоналом як чинника ефективного менеджменту та підтримки маркетингових стратегій підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Ключовим аспектом успішного менеджменту організації є управління персоналом, яке включає в себе систему взаємопов'язаних

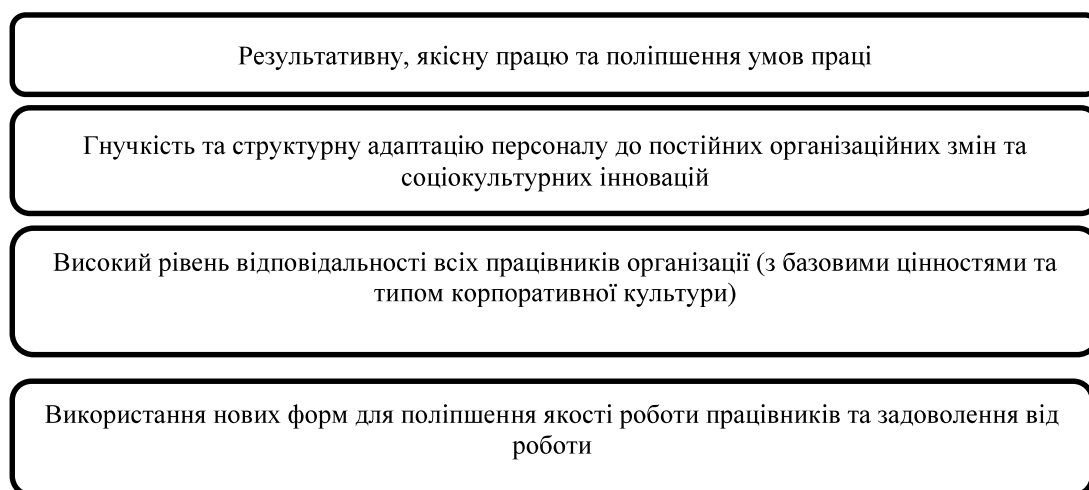
принципів, методів та інструментів, спрямованих на максимальне використання інтелектуальних та фізичних здібностей працівників для досягнення стратегічних цілей компанії [6, с.23]. Персонал є критичним фактором для забезпечення ефективності функціонування підприємств, установ та організацій. Успішність економічної діяльності залежить від ефективного використання персоналу, що має значення не лише для окремих підприємств, але й для галузей в цілому.

Розвиток кадрового потенціалу є важливим елементом успішного функціонування та підвищення ефективності діяльності організації. Професійні знання, навички та досвід персоналу впливають на результативність виробничих процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства [7, с.21]. У сучасному бізнес-середовищі успішність організації визначається ефективністю роботи її персоналу. Компанії, які використовують принципи гнучкого управління персоналом та приділяють увагу його розвитку, можуть більш успішно адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Менеджмент персоналу передбачає створення, впровадження та застосування системи правил та положень всередині компанії з метою ефективного використання людських ресурсів для забезпечення безперебійної та продуктивної діяльності підприємства. Цей процес включає аналіз, планування та визначення витрат на персонал, а також проведення досліджень та розвитку працівників [8, с.40].

Відповідно до визначень О.А. Гавриша, ефективне управління персоналом на підприємстві означає не лише забезпечення наявності необхідних кадрів, а й активне формування та розвиток конкурентоздатного кадрового потенціалу [9, с.8]. Це підтверджує необхідність створення умов для постійного підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників, стимулювання їх мотивації та залучення до процесу ухвалення стратегічних рішень. Такий підхід дозволяє підприємству створити конкурентну перевагу на ринку, забезпечити стабільний розвиток та досягнення визначених цілей.

Загалом, ефективний менеджмент персоналу та стратегія підприємства повинні забезпечувати:



**Рисунок 1 – Синергія між управлінням персоналом та стратегічними цілями підприємства**

*Джерело: складено на основі [9]*

Рисунок 1 відображає ключові аспекти ефективного управління персоналом та стратегічного менеджменту в контексті підприємства. Ця модель розкриває важливі складові, які сприяють досягненню успіху в сучасному бізнес-середовищі. Одним із таких аспектів є забезпечення результативної та якісної праці, що включає в себе поліпшення умов праці для збільшення продуктивності та задоволення працівників. Гнучкість кадрового потенціалу також має велике значення, оскільки вона дозволяє організації адаптуватися до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах. Крім того, важливо створити атмосферу відповідальності серед працівників та

спонукати їх ідентифікуватися з цінностями компанії. Останнім, але не менш важливим аспектом є поліпшення якості роботи та задоволення від неї, що забезпечується за допомогою використання новітніх методів та форм роботи. Ці складові спільно сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

Багато аспектів функціонування організації залежать від того, наскільки успішно вона забезпечує себе кваліфікованими кадрами та як раціонально їх використовує. Ці аспекти включають організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансову стабільність та всі показники його діяльності. Управління персоналом, яке забезпечує ефективне залучення та розвиток кваліфікованих фахівців, а також підвищення їх мотивації та продуктивності, веде до досягнення вищих результатів та отримання конкурентної переваги на ринку.

Розгляд управління персоналом потребує комплексного підходу через його складність та різноманітність. Він охоплює широкий спектр дій, спрямованих на підтримку та розвиток персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії. Варто розпочати з основних функцій, які включають загальні та специфічні аспекти. Загальні функції, такі як планування, організація, мотивація, контроль та координація, виконуються кожним керівником у рамках їх посадових обов'язків.

Планування – це стратегічний процес, який дозволяє визначити потреби компанії в робочій силі та розробити стратегії для майбутнього розвитку персоналу. Організація полягає в створенні структури підприємства та розподілі ролей та обов'язків. Координація та контроль забезпечують виконання завдань та стандартів. Мотивація, в свою чергу, спонукає працівників до ефективності та задоволеності роботою.

Специфічні функції, які залежать від структури та розміру компанії, включають підбір та рекрутинг, оцінку роботи, розвиток та впровадження програм навчання. Ці функції допомагають забезпечити ефективне функціонування конкретного відділу та виконання стратегічних цілей компанії в цілому.

Управління персоналом є ключовим аспектом для досягнення високої продуктивності та задоволеності працівників. Зрозуміння та виконання поданих функцій є критичним завданням для керівництва будь-якої організації.

Принципи управління персоналом є невід'ємною частиною стратегій організації, оскільки вони складають фундамент для успішного функціонування будь-якої компанії та є важливими чинниками ефективності роботи працівників та сприяють досягненню стратегічних цілей управління персоналом. Загалом, принципи включають в себе сукупність правил і норм, що регулюють поведінку у кадровій сфері організації. Вони диктують, як керівники на різних рівнях приймають рішення, пов'язані з персоналом. Якщо ці правила та норми узагальнені та закріплені у відповідних нормативно-правових документах, що є обов'язковими для усіх підрозділів організації, вони стають принципами управління персоналом. Основні з них можна узагальнити у таблиці 1.

Науковість, об'єктивність, демократизм, гласність, ротація, пропорційність та справедливе винагородження і визнання власної праці – це принципи, які об'єднуються в цілісну систему, спрямовану на досягнення максимального потенціалу кожного працівника та розвитку організації в цілому. Вони є важливими керівними принципами, що дозволяють створити сприятливі умови для здійснення стратегічних цілей управління персоналом та забезпечують стабільний розвиток підприємства у сучасному конкурентному середовищі.

Розглянемо стратегії управління персоналом, адже вони є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства та не лише забезпечують ефективну працю всіх працівників і досягнення поставлених цілей, але й сприяють розвитку кадрового потенціалу, підвищенню якості роботи, зменшенню витрат на утримання персоналу та забезпеченню конкурентоспроможності.

Для того, щоб обрана стратегія була успішною, важливо враховувати кілька факторів. Перш за все – це створення можливостей для реалізації стратегії та розвитку організації на основі розвитку людського потенціалу. Далі, необхідно оцінювати внутрішні процеси та ресурси для формування організаційної компетенції та здатності до інновацій. Важливо також враховувати

зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати управління персоналом до них. Послідовність впровадження планів, досягнення поставлених цілей і забезпечення ієрархічної взаємозалежності управлінських рішень і оцінки також має велике значення. Ці заходи сприятимуть зміцненню позицій підприємства на ринку та реалізації загальної стратегії [11, с.205].

**Таблиця 1 – Принципи управління персоналом**

Принцип	Зміст
Принцип науковості	Передбачає розробку системи управління, що ґрунтується на наукових принципах з урахуванням рекомендацій з психології, управління персоналом, етики, теорії систем та інших дисциплін. Впровадження цього принципу сприяє досягненню максимальних результатів у діяльності колективу.
Принцип об'єктивності	Передбачає, що система управління персоналом має базуватися на об'єктивних закономірностях, що визначають розвиток об'єкта управління, а також дії і вчинки працівників. Цей принцип визначає ефективність всіх інших принципів.
Принцип демократизму	Передбачає врахування громадської думки при вирішенні кадрових питань.
Принцип гласності	Вимагає, щоб колектив та працівники були повністю проінформовані про політику, методи та процеси відбору кадрів, можливості кар'єрного зростання, покращення стимулів і перспективи розвитку компанії.
Принцип ротації	Полягає в цілеспрямованому переміщенні працівників в горизонтальному та вертикальному напрямках для ефективного використання їхніх здібностей, навичок та знань.
Принцип пропорційності	Вимагає, щоб різні групи працівників були представлені пропорційно за чисельністю, кваліфікацією та обсягом робіт для забезпечення ефективного виконання виробничих та управлінських функцій.
Принцип справедливого винагородження та визнання власної праці	Передбачає адекватну компенсацію працівникам залежно від їхнього внеску, кваліфікації та результатів роботи, а також визнання їхніх досягнень і надання можливості для професійного та особистісного росту.

*Джерело: складено на основі [10]*

Загалом, стратегічне управління персоналом відображає системний та цілісний підхід до управління людськими ресурсами організації, спрямований на досягнення стратегічних цілей та підтримку конкурентоспроможності. Цей процес включає в себе не лише визначення стратегічних цілей в галузі управління персоналом, а й їхнє ретельне узгодження з загальними стратегічними цілями організації [12, с.155-156].

Перший етап стратегічного управління персоналом полягає у визначенні цілей та завдань, які визначають стратегічну спрямованість управління персоналом. Це включає аналіз потреб у персоналі, розробку стратегій набору, розвитку та утримання персоналу, а також визначення способів оцінки ефективності управління персоналом. Вибір оптимальної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як специфіка бізнесу, конкурентна ситуація на ринку, кадровий потенціал тощо.

Другий етап полягає у впровадженні обраної стратегії, що передбачає внесення стратегічних змін у систему управління персоналом. Це означає реорганізацію робочих процесів, встановлення нових стандартів та процедур, а також забезпечення підтримки персоналу у процесі змін.

Останній етап – це контроль та оцінка ефективності стратегії управління персоналом. На цьому етапі здійснюється постійний моніторинг за виконанням поставлених завдань, а також проводяться систематичні оцінки результатів. Це дозволяє вчасно виявляти недоліки та коригувати стратегію з метою досягнення оптимальних результатів.

У цілому, стратегічне управління персоналом є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки воно спрямоване на максимізацію використання людського потенціалу та досягнення стратегічних цілей.

**Висновки.** Розглянуті теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом виявляються ключовими для досягнення ефективного менеджменту в будь-якій організації. Розуміння та застосування стратегічних підходів до управління персоналом дозволяють організаціям досягати визначених цілей, забезпечуючи оптимальне використання людських ресурсів та підтримуючи конкурентоспроможність на ринку.

Визначення стратегічних цілей у сфері управління персоналом і ретельне узгодження їх з загальною стратегічною спрямованістю організації є важливими першими кроками у процесі стратегічного управління. Впровадження стратегії передбачає не лише внесення змін у систему управління персоналом, але й створення сприятливого середовища для їх успішного здійснення. Крім того, постійний контроль та оцінка ефективності стратегії дозволяють вчасно виявляти недоліки та коригувати курс дій з метою досягнення оптимальних результатів.

Отже, враховуючи вище викладені аспекти, можна зробити висновок, що стратегічне управління персоналом є вирішальним фактором ефективного менеджменту в організації. Правильно спрямовані стратегічні дії сприяють оптимальному використанню людського потенціалу, досягненню конкурентних переваг та забезпеченню стабільного розвитку організації.

#### Список використаних джерел

1. Антонюк О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 3-8
2. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С. 125-133
3. Шкурат М. С. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2(22). С. 282-290.
4. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34) С. 29-35.
5. Кравченко С.М., Корнеева О.П. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства сталого розвитку: монографія. Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості. 2018. С. 276-296.
6. Стрижець Л.Л. Управління персоналом як один із ключових факторів ефективності підприємства. *Економіка та право*. 2018. №2. С. 23-26.
7. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 210 с.
8. Кулішенко М.В., Лещенко О.Б. Роль персоналу у забезпеченні ефективності функціонування підприємств, установ та організацій у сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2021. 2(70), С. 40-44.
9. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
10. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. 512 с.
11. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2021. №2, С. 200-211.
12. Кравченко О.О., Руденко М.В. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. *Вісник ЧНУ ім. Богдана Хмельницького*. №3-4, С. 88-94.

#### References

1. Antonyuk, O. I., & Shamilyeva, L. L. (2016). Development of the labor potential of industry based on social responsibility. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2, 3–8. (in Ukrainian)
2. Prydatko, E. M. (2018). Modeling the impact of internal and external factors on the effectiveness of the process of personnel formation at industrial enterprises. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(34), 125–133. (in Ukrainian)
3. Shkurat, M. S. (2016). Use of the Japanese model of personnel management in TNCs. *Economics and Organization of Management*, 2(22), 282–290. (in Ukrainian)
4. Zaitsev, V. S. (2018). Main directions of improving the labor motivation of workers in industrial enterprises. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(34), 29–35. (in Ukrainian)

5. Kravchenko, S. M., & Kornieieva, O. P. (2018). Formation of the efficiency of intellectual capital in sustainable development enterprises: Monograph. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics. 276–296. (in Ukrainian)
6. Stryzhets, L. L. (2018). Personnel management as one of the key factors of enterprise efficiency. *Economics and Law*, 2, 23–26. (in Ukrainian)
7. Pushkar, Z. M. (2017). Human resources management: Textbook. Ternopil. 210 pages. (in Ukrainian)
8. Kulisheiko, M. V., & Leschenko, O. B. (2021). The role of personnel in ensuring the efficiency of enterprises, institutions, and organizations in modern conditions. *Scientific Bulletin of Polissia*, 2(70), 40–44. (in Ukrainian)
9. Havrysh, O. A., Dovhan, L. Y., Kreidych, I. M., & Semenchenko, N. V. (2017). Personnel management technologies: Monograph. Kyiv: NTUU “Igor Sikorsky KPI”, 528 pages. (in Ukrainian)
10. Dovhan, L. Y., Veduta, L. L., & Mokhonko, H. A. (2018). Technologies of human resource management. Kyiv: KPI named after Igor Sikorsky. 512 pages. (in Ukrainian)
11. Herchanyvska, S. V., & Stemkovska, I. V. (2021). Personnel management of enterprises in modern conditions. *Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev*, 2, 200–211. (in Ukrainian)
12. Kravchenko, O. O., & Rudenko, M. V. (2021). Strategic personnel management system as a priority direction for forming a competitive workforce. *Bulletin of Chernivtsi National University named after B. Khmelnytsky*, 3-4, 88–94. (in Ukrainian)

**KRAVCHENKO Olena**

PhD in Economics, Associate professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**DRAKA Nadiia**

Applicant for Higher Education,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Introduction.** *In the modern business environment, which is characterized by high dynamics and unpredictability, personnel management becomes a key factor in effective management in the organization. The main problem is the need to develop and implement optimal personnel management strategies in order to ensure sustainable growth and increase competitiveness. Changes in the economy, technology and sociocultural context require organizations to continuously adapt and improve management approaches. Issues of efficient use of resources, risk management and innovation are becoming key in the aspect of personnel management. This issue requires a deep analysis of the modern theory and practice of personnel management in order to identify the factors affecting the effectiveness of personnel management in the organization.*

**The purpose** of this study is to disclose the theoretical aspects of personnel management as a factor of effective management in the organization.

**Results.** *The study provides important conclusions about the possibility of optimizing management processes and developing an effective strategy in personnel management. These findings indicate the importance of strategic personnel management as a key factor in effective management in the organization.*

**Originality.** *New approaches to the analysis of strategic management of enterprise personnel development and opportunities are revealed, which makes the article unique in its kind.*

**Conclusions.** *The theoretical aspects of strategic personnel management are key to effective management in any organization. Understanding and application of strategic approaches in this area allow achieving certain goals and maintaining competitiveness in the market. Defining strategic goals for personnel management and aligning them with the overall strategy of the organization are important steps in the strategic management process. The implementation of the strategy involves not only changes in the personnel management system, but also the creation of a favorable environment for their successful implementation. In addition, constant monitoring and evaluation of the effectiveness of the strategy allows you to identify shortcomings in time and correct the*

*course of action. Overall, strategic personnel management is crucial for effective management, ensuring optimal use of human resources and stable development of the organization.*

**Keywords:** *personnel management, effective management, strategic management, human resources development, personnel strategies, key aspects of personnel management, principles of personnel management.*

*Одержано редакцією: 11.11.2024  
Прийнято до публікації: 25.11.2024*