

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

A STRATEGIC APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISES

У статті висвітлено питання щодо сутності стратегічного підходу до управління персоналом. Основна мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні основних засад формування та реалізації стратегічного підходу до управління персоналом в умовах сьогодення. В результаті цього поставлені наступні завдання: охарактеризувати систему управління персоналом; описати основні етапи забезпечення соціально-орієнтованого механізму системи управління персоналом; виокремити основні переваги ефективного управління персоналом; запропонувати визначення сутності стратегічного підходу до управління персоналом. У роботі схематично наведено переваги ефективного управління персоналом як цінним капіталом. Вказано причини актуалізації застосування стратегічного підходу до управління персоналом. Зазначено основні складові формування та реалізації стратегії управління персоналом.

Ключові слова: персонал, стратегія, система управління персоналом, кадрова політика, організаційна структура управління.

The company's activities, regardless of ownership, size, or other specific features, are carried out by the management in accordance with the overall development strategy. The development and implementation of an enterprise's overall development strategy are based on the identification and effective interaction of certain components. One of the most important components should be the personnel component. The human resources component of a business entity's strategy involves management's participation in reviewing proposals related to the implementation of measures to ensure effective personnel management in order to meet their primary and secondary requirements. Therefore, ensuring an effective human resources management system requires monitoring trends in the use of new models for the selection, development, motivation, and development of the enterprise's managed system. From now on, under the influence of the current business environment (challenges of the COVID-19 pandemic, military events), the issue of transforming the field of human resources management arises. Addressing this issue requires research and evaluation of a strategic approach to human resource management. The article highlights the essence of a strategic approach to human resources management. The main purpose of the study is to determine and substantiate the basic principles of the formation and implementation of a strategic approach to personnel management in today's conditions. As a result, the following tasks have been set: to characterize the personnel management system; to describe the main stages of ensuring a socially oriented mechanism of the personnel management system; to highlight the main advantages of effective personnel management; and to propose a definition of the essence of a strategic approach to personnel management. The article schematically presents the advantages of effective personnel management as a valuable capital. The reasons for actualizing the application of a strategic approach to personnel management are indicated. The main components of the formation and implementation of a human resource management strategy are indicated.

Key words: personnel, strategy, personnel management system, personnel policy, organizational management structure.

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure75-15>

Дрималовська Х.В.

к.е.н., старший викладач
кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Drymalovska Khrystyna

National University «Lviv Polytechnic»

Постановка проблеми. Діяльність підприємства незалежно від форми власності, величини та інших характерних особливостей здійснюється керівництвом відповідно до визначеної загальної стратегії розвитку. Розроблення та реалізація загальної стратегії розвитку підприємства ґрунтується на ідентифікуванні та ефективній взаємодії певних складових. Однією із найважливіших складових доцільно вважати кадрову. Кадрова складова стратегії суб'єкта господарської діяльності передбачає участь керівництва у розгляді пропозицій, пов'язаних із впровадженням заходів щодо здійснення ефективного управління персоналом з метою задоволення їх первинних і вторинних вимог. Тому забезпечення ефективної системи управління персоналом потребує відстеження тенденцій щодо застосування нових моделей підбору, освоєння, мотивування, розвитку керованої системи підприємства. Відтепер під впливом теперішніх умов господарювання (виклики пандемії COVID-19, воєнні події) постає питання трансформації сфери управління трудовими ресурсами. Вирішення даного питання потребує дослідження

та оцінювання стратегічного підходу до управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом питання щодо визначення та обґрунтування основних засад формування та реалізації стратегічного підходу до управління персоналом в умовах сьогодення відзначено у працях таких науковців: Горбачова І.В. [1], Серняк І.І. [2], Козак В.С., Тодоріко І.М. [3], Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П. [4]. При цьому велике значення належить дослідженню причин та переваг ефективного управління персоналом як цінним капіталом, що представлено у наукових працях [5-7].

Постановка завдання. Написання даної роботи полягає у визначенні та обґрунтуванні основних засад формування та реалізації стратегічного підходу до управління персоналом в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах посилення конкурентної боротьби для міжнародних та національних бізнес-структур

постає завдання вибору оптимальної стратегії провадження бізнесу. Однією із базових складових оптимальної стратегії ведення підприємницької діяльності організації є система управління персоналом. Дана система ґрунтується на розробленні кадрової стратегії, підборі, адаптації, оцінюванні, розвитку, мотивуванні персоналу [1].

Встановлено, що успіх будь-якої організації, в першу чергу, залежить від персоналу. Персонал виступає своєрідним внутрішнім споживачем, який прагне задовольнити свої потреби та отримати вигоди в результаті здійснення своєї праці. Тому, важливим аспектом є забезпечення соціально-орієнтованого механізму системи управління персоналом. Формування такого механізму охоплює послідовність етапів щодо визначення складових елементів реалізації соціального інструментарію, спрямованого на посилення процесів соціалізації та забезпечення ефективної комунікативної взаємодії співробітників організації. Етапи запропонованого науковцями соціально-орієнтованого механізму системи управління персоналом передбачають виконання таких дій:

- пошук, вибір та застосування способів активізації творчого потенціалу співробітників;
- взаємодія корпоративних університетів із соціальними агентами з метою формування компетенцій, лідерських, інтелектуальних здібностей персоналу;
- застосування інноваційних підходів в управлінні персоналом з метою розвитку їх знань, навичок, креативності, враховуючи дотримання моральних цінностей і культури праці;

– безпосередня участь менеджерів персоналу у формуванні професійного шляху працівника, налагодження взаємовигідної співпраці;

– узгодження інтересів учасників соціальної взаємодії [2].

Соціальна орієнтованість системи управління персоналом полягає в безпосередній участі керівництва у налагодженні ефективних взаємовідносин співробітників на тлі формування сприятливого психологічного клімату, налагодження комунікативного процесу, розроблення інноваційних методів навчання, професійного розвитку тощо. Таким чином, зростатиме продуктивність праці персоналу як результат відчуття своєї затребуваності компанії.

Концептуальною основою управління персоналом виступає ідея людського чинника. Людина може виступати як робочою силою, так і цінним капіталом. Людина як робоча сила означає відповідальний виконавець поставлених перед ним завдань керівництва. Проте як цінний капітал людину вважають тоді, коли їй притаманні риси творчої індивідуальності, новаторства, інноваційності, розвиненого інтелекту тощо [3]. Схематично представимо переваги ефективного управління персоналом як цінним капіталом на рис. 1.

Ефективне управління керівництва може сприяти у розвитку робочої сили до цінного капіталу. Тобто врахування потреб персоналу, зацікавленість компанії у розвитку його професійних здібностей через проведення внутрішнього навчання, тренінгів, закордонного стажування тощо може спонукати працівника до переходу від простого виконавця своїх обов'язків до інноватора.



Рис. 1. Переваги ефективного управління персоналом як цінним капіталом

Джерело: сформовано на основі [3]

Таким чином, можна сформувати інтелектуально-новаторський склад персоналу підприємства як основного фактора, що впливає на досягнення управлінських цілей пов'язаних із підвищенням економічних та фінансових показників.

Посилення умов невизначеності та мінливості середовища діяльності підприємств, що спричинено, насамперед, зміною структури потреб та вимог споживачів, загостренням конкурентної боротьби на ринку, впливом економічних, політико-правових, соціально-культурних, технологічних чинників, актуалізують застосування стратегічного підходу до управління персоналом. Стратегічне управління персоналом передбачає використання інтегрованого підходу використання зовнішніх можливостей до вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх розвитком, мотивуванням з метою зміцнення його конкурентних позицій [4].

Відповідно до наукової позиції Наумової О.О., стратегія управління персоналом є «складним комплексом політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища» [5]. Балабанова Л.В. стверджує, що стратегія управління персоналом – це «пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації» [6].

На основі наукових праць [4–6] під стратегічним підходом до управління персоналом розуміємо поєднання аналітичного та організаційного процесів, що пов'язані із створенням високопрофесійного трудового колективу, діяльність якого спрямована на виконання поставлених завдань керуючої системи підприємства з метою досягнення поставлених цілей. Стратегічний підхід до управління персоналом базується на двох основних блоках, що наведено на рис. 2.

Основні блоки стратегічного підходу до управління персоналом підприємства полягають у наступному [4, 7]:

1. Формування стратегії управління персоналом охоплює складові, що пов'язані із визначенням цілей управління персоналом, принципів кадрової політики, поєднанням економічної та соціальної ефективності використання людських ресурсів. Цілі управління персоналом визначають із врахуванням економічних та соціальних аспектів та полягають у наступному: формуванні та виконанні стратегічних планів підприємства через поєднання завдань та врахування потреб управління людськими ресурсами на всіх управлінських рівнях;

розумінні та досягненні працівниками поставлених цілей керівництва, а також дотримання встановлених норм, правил поведінки, формуванні професійної відданості; побудові гнучкої організаційної структури управління. Досягнення вказаних цілей супроводжувалось виконанням низки тактичних завдань: розроблення чіткої процедури пошуку та критеріїв щодо підбору, найму кваліфікованих працівників; створення можливостей та забезпечення безперервного навчання та розвитку персоналу; забезпечення умов командної роботи; приділення уваги фізичному та ментальному здоров'ю працівників; забезпечити атмосферу взаєморозуміння між керівниками та підлеглими усіх рівнів управління тощо. Встановлення принципів кадрової політики передбачає управління людськими ресурсами через дотримання визначених з врахуванням змін зовнішнього середовища. Крім того, кадрова політика підприємства повинна охоплювати такі ключові позиції: формування і використання кадрового потенціалу; аналізування і прогнозування потреби в працівниках; застосування ефективних методів мотивування працівників, забезпечення їх соціального захисту; створення належних умов праці; використання ефективної комунікативної моделі між керуючою та керованою системами. Умови формування балансу між економічною та соціальною ефективністю полягають в отриманні економічних вигод від здійснення підприємницької діяльності в результаті досягнення поставлених цілей та задоволення соціальних потреб, очікувань, інтересів працівників.

2. Реалізація стратегії управління персоналом поєднує складові, що стосуються розроблення тактичних, операційних планів; оцінювання відповідності організаційної структури управління поставленим завданням; побудови фінансово-економічного механізму та цілісної системи контролю. Розроблення тактичних і операційних планів здійснюють на основі стратегічного плану. Такі плани стосуються, насамперед, окреслення чітких заходів вирішення проблем у всіх напрямках підприємницької діяльності в умовах високого рівня ризику і невизначеності. Оцінювання відповідності організаційної структури управління поставленим завданням означає проведення розподілу та делегування повноважень по всіх структурних підрозділах, реалізуючи організаційно-кадрову складову стратегії. Побудова фінансово-економічного механізму має на меті здійснення фінансових потоків, встановлення економічних відносин між структурними підрозділами, що задіяні у різних напрямках підприємницької діяльності. Побудова цілісної системи контролю зосереджена в аналізуванні та оцінюванні відхилень під час формування та реалізації стратегії управління персоналом та забезпеченні зворотного зв'язку.



Рис. 2. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано на основі [4]

Висновки з проведеного дослідження.

Стратегічний підхід до управління персоналом полягає у поєднанні аналітичного та організаційного процесів з метою забезпечення підприємства високопрофесійними трудовими ресурсами, діяльність яких спрямована на виконання поставлених завдань керуючої системи. Даний підхід до управління персоналом базується на двох основних блоках, які вказують на основні складові формування та реалізації стратегії управління персоналом. Таким чином, завдання стратегічного підходу до управління персоналом полягає у виборі оптимальної стратегії пошуку, відбору, наймання та постійного розвитку персоналу для забезпечення реалізації основних напрямів загальної конкурентної стратегії суб'єкта господарської діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Горбачова І.В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65–69.
2. Серняк І.І. Креативно-мотиваційні аспекти формування соціального інструментарію управління персоналом на підприємстві. *Держава та регіони*. 2019. № 4(109). С. 125–129.
3. Козак В.С., Тодоріко І.М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.
4. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. Випуск 59. С. 52–64.

5. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С. 137–141.

6. Михайлова О.С., Чухліб В.Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 5 (16). С. 158–162.

7. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишнеvsька М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

REFERENCES:

1. Horbachova I.V. (2021) HR-strategii ta tekhnologii upravlinnia kompaniiei v umovakh pandemii COVID-19 [HR strategies and company management technologies in the context of the COVID-19 pandemic]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 36, pp. 65–69.

2. Serniak I.I. (2019) Kreatyvno-motyvatsiini aspekty formuvannia sotsialnoho instrumentarii upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Creative and Motivational Aspects of Formation of Social Instruments of Personnel Management at the Enterprise]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, vol. 4(109), pp. 125–129.

3. Kozak V.S., Todoriko I.M. (2020) Vazhlyvi aspekty strategii ta taktyky upravlinnia personalom [Important aspects of HR strategy and tactics]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, vol. 6, pp. 165–168.

4. Vedernikov M.D., Chernushkina O.O., Volianska-Savchuk L.V., Zelena M.I., Bazaliiska N.P. (2020) Stratehichniy HR-menedzhment v umovakh rozvytku suchasnoho pidpriemstva [Strategic HR-management in the context of modern enterprise development]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU – Collection of scientific papers of ChSTU*, vol. 59, pp. 52–64.

5. Naumova O.O. (2021) Strategii upravlinnia personalom pidpriemstva [Strategies of enterprise personnel management]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University "KROK"*, vol. 1(61), pp. 137–141.

6. Mykhailova O.S., Chukhlib V.Ye. (2018) Sutnist stratehichnoho upravlinnia personalom [The essence of strategic personnel management]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, vol. 5 (16), pp. 158–162.

7. Kozenkov D.Ye., Kramarenko A.V., Vyshnevskya M.K., Alohyna T.V. (2022) *Stratehichne upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva: monohrafiia* [Strategic personnel management of an industrial enterprise: a monograph]. Dnipro: Polihraftsentr «Format». (in Ukrainian)