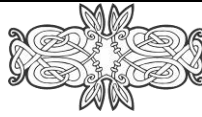


ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ  
І МАРКЕТИНГУ



TECHNOLOGIES OF  
MANAGEMENT AND MARKETING

УДК 338.2  
JEL Classification M12

**Ковальчук Вероніка**

доктор наук з державного управління, доцент  
завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін  
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»  
м. Харків, Україна

**E-mail:** covveron@ukr.net

**Руда Дар'я**

студентка  
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»  
м. Харків, Україна

**E-mail:** d.ruda1996@gmail.com

**Яремчук Дар'я**

студентка  
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»  
м. Харків, Україна

**E-mail:** yaremchukd1997@gmail.com

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### **Анотація**

*На сьогодні, коли сучасна економіка характеризується ризиками, невизначеністю та конкурентною боротьбою, стратегія управління персоналом є одним із основних факторів розвитку компанії, а персонал виступає головним ресурсом в забезпеченні успіху.*

*Розглянуто ключові аспекти стратегічного управління персоналом. Обґрунтовано значимість персоналу як стратегічного ресурсу організації для ефективної роботи. Розроблено теоретичні та практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства, розкриті сучасні поняття стратегічного управління персоналом на основі досліджень науковців.*

*Дослідження, присвячені проблемам стратегічного управління персоналом та його застосуванню дозволяють стверджувати, що для успішного функціонування організації необхідно вирішувати кадрові проблеми в довгостроковій перспективі, а зміна ролі персоналу вимагає перегляду і зміни принципів управління трудовим колективом. Саме це впливає на ділову активність персоналу, продуктивність праці та загальну конкурентоспроможність компанії. Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі існуючих стратегій управління підприємством з метою їх ефективного застосування для збереження сталого економічного функціонування та розвитку організації.*

**Ключові слова:** стратегічне управління персоналом, персонал, управління людськими ресурсами, конкурентоспроможність, кадрове забезпечення.

### **Вступ.**

Для ефективної роботи організації необхідно постійно формувати та контролювати персонал, який буде здатний вирішувати поставлені задачі у певній сфері діяльності підприємства з максимальною ефективністю та працювати, зорієнтувавшись на цілі підприємства. Кадрове забезпечення є складовою частиною всієї управлінської діяльності, яка має на меті створити кваліфікований, відповідальний та продуктивний трудовий колектив. Діяльність трудового колективу в стійкому функціонуванні та розвитку організації складно переоцінити. Саме від співробітників компанії залежить виконання поставлених завдань, якість виконуваної роботи, а також активність у вирішенні виникаючих проблем.

Управління персоналом є невід'ємною частиною розвитку організаційної структури, навчання і стимулювання персоналу, які є визначальними показниками ефективності діяльності організації. Стратегія управління персоналом покликана забезпечити продуктивну взаємодію зовнішнього і внутрішнього середовища організації, також персоналу з організацією.

В наш час у більшості компаній персонал організації розглядається як головний ресурс в забезпеченні її успіху. В процесі розвитку теоретичних основ стратегічного менеджменту і завдяки накопиченому досвіду в сфері трудових відносин, в науковій практиці з'явився термін «стратегічне управління персоналом». Однак, варто зазначити, що на сьогоднішній день немає єдиної думки щодо формулювання ключових понять, що відносяться до цього терміну. Крім того, спостерігається значна розбіжність дослідників в поглядах на сутність стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління трудовою діяльністю персоналу компанії є сучасним підходом до управління людськими ресурсами, який набуває все більшого поширення і визнання, і тому не втрачає актуальності, активно досліджується і вдосконалюється [4].

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблемам стратегічного управління персоналом та його застосуванню присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом розглядають такі практики і науковці, як: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенко, Г.Д. Тарасенко, О.М. Уманський тощо [3].

Досі не втрачають своєї актуальності питання щодо розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Найбільш часто в літературі ідентично трактуються поняття «персонал» і «людські ресурси». Дійсно, ці поняття мають безліч спільних рис, адже для них характерний однаковий набір інструментів для відбору співробітників, їх навчання та винагороди, а також для аналізу компетентності співробітників і управління ефективністю праці; вони надають великого значення комунікативним навичкам співробітників, а також за керування персоналом несуть відповідальність лінійні менеджери [8].

Під управлінням людськими ресурсами розуміється стратегічний підхід до управління людьми, як найбільш цінними активами організації, що вносять індивідуальний і колективний внесок у досягнення організаційних цілей компанії [5].

Щодо різниці між підходами управління людськими ресурсами та системою управління персоналом Хендрі і Петтігрю зазначають, що управління людськими ресурсами є скоріше «перспективою управління персоналом». Цю різницю також досліджує К. Легг, і полягає вона в тому, що діяльність з управління персоналом націлена на співробітників організації, які не займають керівні посади. Також науковець наголошує на тому, що управління людськими ресурсами не має чіткої спрямованості, але, тим не менш, спрямоване на керівних співробітників. Управління людськими ресурсами, на відміну від концепції управління персоналом, займає одне з провідних напрямків в стратегічній діяльності вищого керівництва .

Рішення про зміну ставлення до персоналу, як до одного з легкозамінних ресурсів, і формування системи управління, заснованої на розумінні ключової ролі людини, зумовили багато економічних проривів. Прикладом цього можуть служити відомі японські компанії, які за допомогою такого підходу забезпечили високу конкурентоспроможність своїх організацій. Їх підхід до управління персоналом націлений на поліпшення людських відносин за допомогою узгодженості, колективізму і врахування високих моральних цінностей всіх категорій співробітників.

М. Амстронг приділив велику увагу розгляду питання управління людськими ресурсами. Він обґрунтовано доводить, що стратегія управління людськими ресурсами ґрунтується на корпоративній стратегії. При цьому управління людськими ресурсами не що інше, як управління персоналом в стратегічному плані. Тому, він рекомендує враховувати дані стратегічного аналізу не тільки в корпоративній стратегії, але і в стратегії управління людськими ресурсами. Відмінною рисою стратегічного управління трудовою діяльністю від інших теорій управління людськими ресурсами є динамічний підхід до трудового колективу, яким необхідно управляти.

Тому, дослідження проблем стратегічного управління, розроблення методів та принципів управління персоналом не втрачають своєї актуальності. Адже з часом певні стратегії стають негнучкими та неконкурентоспроможними, що потребує більш ґрунтовного їх опрацювання і вдосконалення [2].

#### **Мета.**

Мета дослідження полягає в розкритті сучасного поняття стратегічного управління персоналом на основі досліджень науковців та розробленні теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства.

#### **Методологія дослідження.**

Для вирішення поставлених завдань у статті були використані такі загальнонаукові теоретичні методи дослідження, як: аналіз і синтез, індукція та дедукція, опис і порівняння.

#### **Результати.**

Управління персоналом передбачає планування взаємопов'язаних дій, а також оперативне управління діями по досягненню необхідних завдань. Стратегічне управління персоналом пов'язане зі стратегічним плануванням і досягненням певних показників на основі довгострокових цілей організації. Виходячи з цього, теорію стратегічного управління можна застосувати щодо формування теоретичної бази для розвитку стратегічного управління діяльністю персоналу [1; 7].

Вивчення наукових джерел доводить, що сьогодні вчені розглядають стратегічне управління як таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал як його основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання й своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу підприємству «вижити» в довгостроковій перспективі. Зважаючи на це, можна стверджувати, що успіх процесу розробки й реалізації стратегії здебільшого залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, оскільки останнім часом саме персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток підприємства в перспективі. Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто працівники – це виконавці окремих робіт і функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність підприємства й джерело його успіху.

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом. Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому, саме ця стратегія виступає однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства. Вона дає змогу забезпечити формування й

використання трудового потенціалу, формує необхідний критерій, підготовлює персонал до професійної діяльності. А все це в свою чергу формує ефективне функціонування організації.

Створення стратегічної системи управління персоналом слід розглядати як вкладення інвестицій в певну кількість ресурсів (людських, матеріальних і фінансових), для отримання очікуваних результатів і досягнення цілей в певний проміжок часу. Таким чином, стратегічне управління діяльністю трудового колективу розглядається в одному контексті зі стратегією організації. Спираючись на вже існуючі особливості визначення успішної стратегії можна виділити ключові фактори успішного стратегічного управління персоналом:

- стратегічне управління персоналом має бути інтегроване в стратегію організації;
- організація розглядає свій персонал, як основний ресурс компанії;
- управління діяльністю персоналу є невід'ємною частиною стратегічного управління організацією в цілому;
- необхідний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища для визначення сильних і слабких сторін в системі стратегічного управління персоналом;
- цілі мають відповідати принципу SMART, а саме, бути зрозумілими та прозорими (Specific), вимірними (Measurable), узгодженими та орієнтовани на цілі (Attainable), досяжними (Realistic) і співвідноситися з певними часовими інтервалами (Time-based), в нашому випадку довгостроковими [6].

Отже, формування стратегії управління персоналом є наслідком дослідження і підсумовування великої кількості факторів, які пов'язані, в основному, із здійсненням стратегії організації в цілому. Формування та розробка стратегії управління персоналом в організації являє собою досить складну задачу. Тому слід визначити, що доцільно буде вдосконалювати реалізацію функції відбору персоналу, що включає в себе методики по залученню персоналу і встановлення критеріїв відбору; розробляти комплекси процедур, що дозволяють провести якнайшвидшу адаптацію персоналу, як первинну, так і вторинну, а також створювати кадровий резерв, що припускає процедури щодо підвищення кваліфікації.

### **Висновки і перспективи.**

Аналізуючи існуючі теоретичні дані та висновки, можна сформулювати наступне визначення: стратегічне управління персоналом – це вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення організаційних цілей, при якому діяльність з управління персоналом гнучко регулюється в залежності від змін навколишнього середовища. З вищесказаного можна зробити висновок про те, що для успішного функціонування організації необхідно вирішувати кадрові проблеми в довгостроковій перспективі, а зміна ролі персоналу вимагає перегляду і зміни принципів управління трудовим колективом. Тобто, управління персоналом стає одним з основних елементів стратегії організації і умовою її розвитку, і виживання. Стратегічне управління персоналом допомагає компанії бути конкурентоспроможною за показником не кількості ресурсів, а їх якості. Тому таке управління діяльністю персоналу розглядається в одному контексті зі стратегією організації.

Перспективи подальших досліджень полягають в удосконаленні вже існуючих стратегій управління, для того щоб забезпечити збереження гідних конкурентних позицій та ефективне функціонування організації в цілому.

### **Список використаних джерел**

1. Ансоф І. Стратегічне управління. Москва : Економіка, 1989. 519 с.
2. Балабанова, Л.В . Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2011. URL: [http://cul.com.ua/preview/upr\\_personal\\_balab.pdf](http://cul.com.ua/preview/upr_personal_balab.pdf) (дата звернення 07.08.2018 )
3. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 304 с.
4. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2017. № 3 URL:

[http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf) (дата звернення 07.08.2018 )

5. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
6. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/6. С. 26-34.
7. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпинець В. В.. Управління персоналом. Вінниця : ВНТУ, 2014 URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/abooks/petr/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20-%20%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BA%D1%96/index.html> (дата звернення 02.08.2018 )
8. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2005 URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2950> (дата звернення 07.08.2018).

Статтю отримано: 04.08.2018 / Рецензування 02.09.2018 / Прийнято до друку: 21.09.2018

### Veronika Kovalchuk

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of Department  
Department of Management and social and humanitarian disciplines  
Kharkiv educational and scientific Institute of the state higher education institution "Banking University"  
Kharkiv, Ukraine

E-mail: covveron@ukr.net

### Daria Ruda

Student  
Kharkiv educational and scientific Institute of the state higher education institution "Banking University"  
Kharkiv, Ukraine

E-mail: d.ruda1996@gmail.com

### Daria Yaremchuk

Student  
Kharkiv educational and scientific Institute of the state higher education institution "Banking University"  
Kharkiv, Ukraine

E-mail: yaremchukd1997@gmail.com

## MODERN APPROACHES TO STRATEGY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PROVIDING COMPETITIVENESS OF ORGANIZATION

### Abstract

Nowdays, when the modern economy features in risks, indeterminacy and competition, the strategy of human resource management becomes one of the major factors in development of the company, and the personnel act as the main resource in ensuring success.

General scientific theoretical research techniques are used in the article, such as analysis and synthesis, induction and deduction, the description and comparison.

The key aspects of strategic human resource management are reviewed. The significance of personnel as strategic resource of the organization for effective work is shown. Theoretical and practical recommendations concerning perfecting of the strategic human resource management of the enterprise are developed, and modern concepts of strategic human resource management on the basis of researches of scientists are also discovered.

The researches devoted to the problems of strategic human resource management and to its application allow to claim that for successful functioning of the organization it is necessary to resolve personnel problems in the long term, and the change of the role of personnel demands revision and change of the principles in management of labor collective. It affects business activity of personnel, labor productivity and the general competitiveness of the company. Prospects for further research are to analyze the existing strategies of enterprise management with the aim of their effective use to maintain sustainable economic functioning and development of the organization.

**Keywords:** strategic human resource management, personnel, management of human resources, competitiveness, personnel support.

---

---

**References**

1. Ansof, Y. (1989). *Strategichne upravlinnja* [Personnel Management]. Moskow : Economics. [in Ukrainian]
2. Balabanova, L.V. (2011). *Upravlinnja personalom*. Kyiv: Centr uchbovoyi literatury. Retrieved from [http://cul.com.ua/preview/upr\\_personal\\_balab.pdf](http://cul.com.ua/preview/upr_personal_balab.pdf) [in Ukrainian]
3. Buzko, I.R., Vartanova, O.V., & Nadon, G.O. (2011). *Strategichne upravlinnja personalom pidpryjemstva v umovah suchasnogo rozvytku rynku praci* [Strategic personnel management of the company in the conditions of modern labor market development]. Lugansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalja. [in Ukrainian]
4. Godjashhev, M.O. (2017). *Upravlinnja personalom pidpryjemstva jak faktor pidvyshhennja jogo dilovoi aktyvnosti* [Personnel management of the company as a factor in increasing its business activity]. *Biznes ta intelektualnyj kapital* [Business and Intellectual Capital], 3. [www.intellect21.nuft.org.ua](http://www.intellect21.nuft.org.ua). Retrieved from [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf) [in Ukrainian]
5. Danyljuk, V.M. (2006). *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
6. Maslak, O.O. (2010). *Strategichni aspekty upravlinnja personalom* [Strategic aspects of personnel management]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine], 20/6, 26-34. [in Ukrainian]
7. Ozhyganova, M.I., Horoshko, V.O., Jaremchuk, Ju.Je., & Karpinec, V.V. (2014). *Upravlinnja personalom*. Vinnycja, Ukraine : VNTU. [posibnyky.vntu.edu.ua](http://posibnyky.vntu.edu.ua). Retrieved from <http://posibnyky.vntu.edu.ua/abooks/petr/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20-%20%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BA%D1%96/index.html> [in Ukrainian]
8. Shherbak, V.G. (2005). *Upravlinnja personalom pidpryjemstva*. Harkiv: HNEU. Retrieved from <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2950> [in Ukrainian]

Received: 08.11.2018 / Review 09.13.2018 / Accepted 09.21.2018

