**Юлія Голованова**

**(Київ, Україна)**

**ОБҐРУНТУВАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління персоналом – це важливий фактор у розвитку підприємства чи окремих його представництв і відділів. Однак, в процесі управлінняним, потрібно приділяти увагу не тільки тактиці управління персоналом, але і необхідно виробити стратегію та в подальшому удосконалювати її.

Кількість досліджень, які роблять акцент на вивченні стратегічної поведінки, яка допоможе певному підприємству чи компанії вижити в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, значно збільшилася в літературі за останні десятиліття. Будь-яка компанія в умовах жорсткої конкурентної боротьби і стрімко мінливої ситуації на ринку змушена не тільки сконцентруватися на внутрішньому стані справ, а й розробляти довгострокову стратегію, що дозволяє їй встигати за змінами, які відбуваються навколо. Актуальність сьогоднішнього дня диктує необхідність наявності у кампанії управління, яке забезпечує своєчасну адаптацію системи до швидко мінливого навколишнього світу. З іншого боку, єдиної для всіх компаній стратегії не може бути, тому що не існує єдиного, універсального для всіх, стратегічного управління. Як кожна фірма, організація індивідуальна, так і система її управління складна і унікальна, тому процес вибору стратегічної альтернативи для всіх особливий і має бути орієнтований на специфіку діяльності фірми чи підприємства.

Трансформаційні тенденції в українському соціумі, які ми спостерігаємо сьогодні, супроводжуються процесами пошуку та становлення нового балансу «старих» і «нових» інституційних форм, що реагують на зміну умови позиціонування української економіки. У новітній Україні має місце конфлікт між колишніми та новими правилами і практиками взаємин стосовно управління: перші втілюють у собі радянський досвід, натомість нові покликані відповідати ринковій економіці та демократичного устрою суспільства.

Перш ніж говорити про стратегію управління персоналом підприємства чи про стратегію управління взагалі, потрібно сформувати вихідне уявлення про управління персоналом на рівні поняття та дефініції. В літературі можна зустріти приклади різного тлумачення цього поняття.

Найбільш часто, наголошують Ю. Мєліхов і П. Малуєв, зустрічаються такі терміни, як: personneladministration – адміністрування персоналу (набір, контроль, розстановка, підготовка, використання персоналу), відносини між адміністрацією та підлеглими; personnelmanagement – управління персоналом (включаючи підбір, підготовку, умови праці, оплату, питання техніки безпеки), трудові відносини, взаємини адміністрації з індивідуальними працівниками; personnelrelation – відносини з персоналом (в тому числі внутрішньо-корпоративний PR і конфліктменеджмент); humanresourcemanagement – управління людськими ресурсами. Останній ґрунтується на теорії людського капіталу, під яким розуміють наявний у кожного з нас потенціал знань, умінь, навичок, здібностей і талантів [1, c. 13].

Виходячи з цього, можна зрозуміти, що термін «управління персоналом» (personnelmanagement) прийшов у вітчизняну теорію і практику управління із західної традиції.

Управління персоналом не зводиться до набору функціональних обов'язків, це комплексний феномен, котрий охоплює широкий спектр питань: від розробки концепції кадрового менеджменту і мотивації працівників до організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації. Деякі сучасні автори, окрім функціонального аспекту, в теорії управління персоналом виокремлюють організаційний та сутнісний.

Перший охоплює всіх осіб і всі служби на підприємстві, які несуть відповідальність за роботу з персоналом (наприклад, лінійних менеджерів, відділ персоналу, рада працівників підприємства), а другий зосереджує увагу на планомірно організованому впливі за допомогою пов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [2, c. 6].

Серед основних завдань, які сьогодні стоять перед українською наукою управління персоналом, є: введення в теорію і практику управління персоналом адекватного та системного уявлення про об'єкт як соціально-психологічного явище, відхід від спрощеного «кадрово-ресурсного» розуміння персоналу; розробка загальних питань теорії, методології та історії управління персоналом в Україні та за кордоном; актуалізація у вітчизняній науці та практиці управління персоналом сучасних ідей і підходів, досягнень всіх наукових шкіл; висування і обґрунтування своїх і адаптація «чужих» теорій і досвіду; формування високого морального потенціалу українського менеджменту; введення в практику принципів, підходів і методів управління персоналом; поглиблене дослідження проблем створення ефективних систем управління персоналом на всіх рівнях економіки за всіма видами забезпечення (науково-методичного, правового, фінансового, кадрового, організаційно-економічного, матеріально-технічного, інформаційного) з урахуванням специфіки соціально-економічної системи.

Теоретико-методологічні засади формування й розвитку системи стратегічного управління персоналом представлені у працях відомих зарубіжних науковців (М. Ансоффа, М. Армстронга, М. Мескона, А. Стрікленда, А. Томпсона та ін.), а також у дослідників пострадянського періоду, серед яких варто назвати О. Віханського, О. Єгоршина, А. Кібанова, Дж. Лафту, В. Маслова, В. Никифоренка, В. Пономаренка, Л. Романюка, В. Рульєва, О. Яхонтову та ін.

Складність визначення поняття «стратегічне управління» полягає у появі численних і неоднозначних трактувань.

«Стратегічне управління персоналом – це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації, з урахуванням майбутніх змін і тих, котрі відбуваються в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися та досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі» [3, c. 202]. «Стратегічне управління персоналом – програмний спосіб мислення й управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників» [4, c. 118]. «Стратегічне управління персоналом – процес досягнення поставлених цілей, вибір генерального напрямку руху до поставлених стратегічних цілей і характер використання кадрових ресурсів» [5, c. 259]. «Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке опирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення, що дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» [6, c. 32].

Аналіз наведених дефініцій дозволяє виявити три основні підходи до визначення поняття стратегічне управління персоналом:

* управління формуванням трудового потенціалу організації;
* процес досягнення поставлених цілей;
* програмний спосіб мислення і управління.

На підставі цих підходів стає зрозуміло, що стратегічне управління персоналом спрямоване на формування конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з метою реалізації тих завдань, які стоять перед нею. А вже виходячи з довгострокових цілей організації, формується політика стосовно найму персоналу, його оцінки, винагороди, розвиток і мотивація праці.

Вагомою складовою теоретичного базису є принципи стратегічного управління персоналом, серед яких [7, c. 127]:

* комплексність – урахування всіх сфер і факторів, котрі впливають на формування системи стратегічного управління персоналом;
* цілеспрямованість – орієнтація на досягнення конкретних цілей;
* системність – врахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв’язку між підсистемами управління персоналом;
* узгодженість інтересів керівників і підлеглих у контексті забезпечення ефективної діяльності підприємства;
* гнучкість – здатність реагувати на зміни макро- та мезосередовища;
* ефективність – раціональне прийнятті рішень як вищим керівництвом, так  
  і працівниками, підвищенні рівня інтелектуалізації праці, формування, акумулювання й використання інтелектуального капіталу тощо.

Серед основних складових системи стратегічного управління персоналом виокремлюють: планування, відбір та адаптацію персоналу, мотивацію, згуртованість, розвиток і вивільнення. Планування персоналу вирізняється цілеспрямованістю та науковою обґрунтованість зі сторони діяльності організації. Відбір також є не менш важливим етапом, до складу якого входять розрахунок потреби в персоналі, побудова моделі робочих місць, професійний відбір кадрів, формування резерву. Процес знайомства співробітника з діяльністю організації та коригування поведінки відповідно до вимог середовища і є адаптацією персоналу [3, с. 445]. Під мотивацією розуміється процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення власних цілей або цілей колективу чи організації. Міжособистісні відносини в колективі, котрі виникають на підставі єдності ціннісних орієнтацій, цілей і мотивів діяльності в межах спільної діяльності, можна назвати згуртованістю.

На основі вищезазначеного слід відмітити, що стратегічне управління персоналом є інтегрованим підходом до розробки самої стратегії управління людськими ресурсами, під час якого розкривається змістовні характеристики кадрової діяльності підприємства.

На сучасному етапі створення й ефективне використання високоякісного потенціалу персоналу організації є головним фактором успіху в конкурентній боротьбі. В найближчому майбутньому вагомість людського фактору буде лише зростати.

Оскільки стратегічне управління персоналом є інтегрованим феноменом, то й методологія його дослідження має базуватися на комплексних засадах.

Методологічні засади дослідження стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на системному, організаційному, процесуальному та інших підходах, а також на методах системного аналізу, експертних оцінок, стратегічного аналізу, статистичних методах групування і середніх величин, методах прогнозування, методі збалансованої системи показників, моделювання бізнес-процесів, соціологічні опитування, анкетування, тестування, аналізу документів, спостереження, методах аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, ключових показників ефективності та метод SWOT.

Потреба практиків у новому підході до управління персоналом сприяла появі праць теоретиків у галузі менеджменту: Й. Ансоффа, М. Армстронга, Р. Берда, Дж. Г. Бойетта, Дж. Т. Бойетта, П. Друкера, Г. Мейлора, П. Макмастерса, Т. Пітерса, І. Саласа, С. Таненбаума, Р. Уотернена, Ф. Хайзе, М. Хильба та інших американських і європейських вчених. Одними з перших, хто почав вивчати проблеми стратегічного управління персоналом, були П. Бамбергер і І. Мешоулам.

Теорія управління ґрунтується на загальних методологічних підходах до управління: системному, організаційному, процесуальному та ін.

Системний підхід враховує розгляд економічного об'єкту як системи, тобто сукупності пов'язаних елементів (підсистем). Ключовим тут є розгляд економічного об'єкту як частини зовнішнього середовища.

Звертаючи увагу на організаційний підхід, помічаємо, що в основі людські та соціальні фактори, необхідність горизонтальної та вертикальної координації їх діяльності.

Процесуальний підхід здебільшого пов'язаний з виокремленням процедур і фаз, тобто функцій стратегічного управління. Беручи до уваги основні етапи стратегічного управління, можна представити і функції стратегічного управління — стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування та планування, стратегічна організація та мотивація, стратегічний контроль і регулювання.

Розглянуті підходи і методики можуть бути основою для розробки проектів щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку системи управління персоналом і їх впровадження, розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом, а також формування інформаційної бази для подальшого розвитку системи стратегічного управління персоналом підприємства.

**Література:**

1. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие. – М.: «Дашков и К°», 2008. – 344 с.
2. Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие. – М.: Мир науки, 2017. – 127 с.
3. Зибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
4. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: «Финпресс», 2004. – 288 с.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современнойорганизации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
7. Гавкалова Н.Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – №6 (68). – С. 125-129.

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, профессор Батченко Людмила Вiктoрiвнa,