

# ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Н. Л. ГАВКАЛОВА, доктор економічних наук  
(Харківський національний економічний університет)

**Анотація.** Мета статті – обґрунтувати теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом на підприємстві. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом включає концепцію, стратегію управління персоналом, стратегічний підхід, принципи, функції та стратегічні заходи. Функціонування теоретичного базису полягає у тому, що головним призначенням формування системи стратегічного управління персоналом є забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом розробки та реалізації стратегії управління персоналом.

**Ключові слова:** стратегічне управління, управління персоналом, стратегія, система.

У сучасних умовах формування та впровадження системи стратегічного управління персоналом на підприємстві є нагальною необхідністю, яка обумовлена не тільки посиленням конкурентної боротьби, але постійним розвитком освітніх процесів. Формування персоналу з високорозвиненими унікальними знаннями, уміннями та навичками, здатного до ефективної взаємодії в трудовому колективі, потребує значних коштів і часу. Тому поряд із необхідним удосконаленням функціональних процесів управління персоналом на підприємствах доцільно формувати та впроваджувати відповідну систему стратегічного управління, що дозволить забезпечити створення високоякісного інтелектуального капіталу на підприємстві та об'єднати весь кадровий потенціал для досягнення конкурентних переваг у ринковому середовищі.

Теоретичні засади формування й розвитку системи стратегічного управління персоналом обґрунтовано у працях відомих зарубіжних науковців, а саме: М. Ансоффа, М. Армстронга, М. Мескона, А. Стрікланда, А. Томпсона та ін. Серед відомих дослідників пострадянського періоду, у працях яких належне місце посідає розгляд теоретико-методологічних питань стратегічного управління персоналом, слід назвати О. Віханського, О. Єгоршина, А. Кібанова, Дж. Лафту, В. Маслової, В. Никифорен-

ка, В. Пономаренка, Л. Романюка, В. Рудьова, О. Яхонтову та ін. Але незважаючи на зміну акцентів у напрямі використання стратегічно орієнтованого управління, проблема формування системи стратегічного управління персоналом залишається не в повному обсязі вирішеною. Отже, метою нашого дослідження є обґрунтування теоретичного базису формування системи стратегічного управління персоналом на підприємстві. Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління персоналом на підприємстві. Предмет дослідження – теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування системи стратегічного управління персоналом на підприємстві.

Висвітлення питань формування системи стратегічного управління персоналом доцільно починати із визначення категорії «стратегічне управління». Складність такого визначення полягає в неоднозначності трактування категорії, яку більшість дослідників [1, 8, 10] вивчають паралельно з категорією «управління розвитком». Наприклад, один із відомих авторських колективів [7, с. 17] розглядає управління розвитком підприємства як динамічну систему, що виділилася у складі підприємства, у якій поєднуються інноваційні процеси, що приводять до кількісних і якісних змін у всіх функціональних сферах підприємства, а також контури її управління на основі зво-

ротного зв'язку, в яких вирішується завдання стратегічного та тактичного управління і запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком. З іншого боку, В. Пономаренко у своїй монографії акцентує увагу на тому, що стратегічне управління полягає у виявленні шляхів досягнення нових цілей за допомогою змін у структурі, складі та властивостях елементів підприємства як системи [6]. Отже, методологія стратегічного управління в сучасних мінливих умовах є важливим інструментом управління розвитком підприємства.

Важливу роль персоналу в забезпеченні життєдіяльності підприємства через стратегічне управління справедливо визначив і підкреслив О. Виханський: «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» [3, с. 32]. Отже, однією з важливих характеристик стратегічного управління є орієнтація на перспективу та врахування людського потенціалу.

Відносини між стратегічним управлінням на підприємстві та управлінням персона-

лом трансформуються у сферу стратегічного управління персоналом. М. Ансофф [1] стратегічне управління персоналом тлумачить як діяльність, що пов'язана з постановкою цілей і завдань управління людськими ресурсами, підтримкою погодженості людських ресурсів з іншими їх різновидами, що забезпечує досягнення цілей, відповідає їх внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливими до зовнішніх вимог. Відомий науковець О. Виханський визначає стратегічне управління персоналом як процес визначення й установалення зв'язку людських ресурсів з їх оточенням, що складається в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з іншими різновидами ресурсів за допомогою такого їхнього розподілу, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам» [3]. Пірс і Робинсон розглядають стратегічне управління персоналом у контексті формування й використання стратегій, розроблених для ефективного забезпечення підприємства персоналом.

Запропоновані вище визначення стратегічного управління персоналом необхідно узагальнити. Конструктивність такого синтезу запропоновано посилити виокремленням його специфічних особливостей, що можна забезпечити порівнянням стратегічного управління персоналу з оперативним і тактичним управлінням (рис. 1).



Рис. 1. Порівняння оперативного, тактичного та стратегічного управління персоналом

Стратегічний аспект управління персоналом передбачає обов'язкове позиціонування людини як носія певних унікальних знань, вмінь і навиків, власного інтелектуального капіталу. В оперативному управлінні, на відміну від стратегічного, людина розглядається як різновид ресурсу, а тактичне полягає в конкретизації і регламентації розподілу цього ресурсу для організації поточної діяльності підприємства і його використання.

Основними перевагами використання стратегічного управління персоналом є: концентрація ресурсів на реалізації ефективного напрямку діяльності підприємства, швидка реакція персоналу на кризові ситуації, оцінка стратегічних альтернатив та своєчасний перерозподіл ресурсів, створення сприятливого середовища для формування, використання і розвитку персоналу на підприємстві. Проте, стратегічний підхід має й недоліки: відсутність чіткої та достовірної картини майбутнього, значні витрати часу та ресурсів тощо.

Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом включає концепцію, стратегію управління персоналом, стратегічний підхід, принципи, функції та стратегічні заходи.

Концепція формування системи стратегічного управління персоналом являє собою комплекс певних положень, які пов'язані головною ідеєю та спрямовані на досягнення конкретної мети. В основі функціонування системи стратегічного управління персоналом лежить стратегія управління персоналом підприємства. Вона являє собою систему довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються загальними завданнями його розвитку та ідеологією, а також вибір найбільш ефективних способів їх досягнення. Реалізація стратегії управління персоналом здійснюється на основі розробки стратегічного плану управління персоналом підприємства, який включає формулювання конкретних завдань і обґрунтування відповідних заходів щодо їх виконання; визначення терміну їх проведення та відповідальних виконавців; планування необхідного обсягу ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних).

Зазначимо, що серед стратегічних підходів до формування системи управління персоналом використовують такі: адаптивний підхід (передбачає пристосування до зовнішнього середовища, а стратегія управління персоналом використовується як адаптивний механізм); інструментальний підхід (орієнтований на визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення. Стратегія розглядається як план досягнення цілей з використанням відповідних інструментів); процесний підхід (орієнтований на розробку та реалізацію стратегії і на аналіз взаємозв'язків і взаємозалежностей підсистем підприємства, як складної системи). Враховуючи те, що система управління персоналом є складовою загальною системою підприємства, саме взаємозалежність і послідовність, відображені у процесному підході, дозволять розглядати цей підхід як основоположний у рамках теоретичного базису формування системи стратегічного управління персоналом.

Важливим елементом теоретичного базису є принципи стратегічного управління персоналом, до яких необхідно зарахувати [4, 5, 8, 9, 11]:

- комплексність – урахування всіх сфер і факторів, які впливають на формування системи стратегічного управління персоналом;
- ціленаправленість – орієнтованість на досягнення конкретних цілей;
- системність – врахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між підсистемами управління персоналом;
- узгодженість інтересів керівників і підлеглих у межах забезпечення ефективної діяльності підприємства;
- гнучкість – здатність реагувати на зміни макро- та мезосередовища;
- ефективність – полягає в раціональному прийнятті рішень як вищим керівництвом, так і працівниками, підвищенні рівня інтелектуалізації праці, формуванні, акумулюванні й використанні інтелектуального капіталу тощо.

Стратегічне управління персоналом, як і інші види управління, здійснюється за допомогою реалізації таких загальних функцій, як планування, прогнозування, організації, координації, регулювання, мотивації, контролю

й аналізу. При цьому реалізація функцій прогнозування та планування домінує на початковому етапі стратегічного управління – етапі розробки стратегії, коли в ході вивчення умов середовища функціонування підприємства, виявляються тенденції їхніх можливих змін протягом розглянутого періоду, і на цій основі формуються стратегічні плани. Інші функції управління (організація, координація, регулювання, мотивація, контроль, аналіз) повною мірою реалізуються в ході виконання стратегії як завершального етапу процесу стратегічного управління. Зазначимо, що в сучасних умовах актуальним для підприємства є використання відповідних мотиваційних механізмів, які передбачають не тільки професійне навчання з метою підвищення компетенцій та кваліфікаційного рівня працівників, але й забезпечення персоналу підприємства умов гідної праці, заходи з охорони здоров'я та профілактики захворюваності, стимулювання працівників до кар'єрного зростання, надання можливості повноцінного відпочинку.

Важливими стратегічними заходами в контексті управління персоналом на підприємстві є: інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом, налагодження комунікацій у системі стратегічного управління персоналом, стратегічне планування діяльності у сфері управління персоналом, розробка стратегічних цілей у сфері управління персоналом, розробка і реалізація кадрових стратегій, оптимізація методів управління персоналом, забезпечення стратегічного розвитку персоналу, оптимізація системи мотивації персоналу, забезпечення високого якісного рівня персоналу, розвиток корпоративної культури підприємства, стратегічний контроль діяльності у сфері управління персоналом [2].

Отже, узагальнюючи проведене дослідження процесу формування системи стратегічного управління персоналом і виокремлення складових його теоретичного базису, було визначено такі принципові етапи формування, на першому етапі визначаються цілі управління персоналом, на другому етапі аналізуються фактори зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність. Паралельно з цим проводиться аналіз стратегічного потенціалу

та визначаються ключові фактори результативності підприємства стосовно управління персоналом. На основі порівняльного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища обирається стратегія управління персоналом. Такий процес дозволяє сформувати своєчасну, ефективну, дієву систему стратегічного управління персоналом.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 520 с.  
Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie : per. s angl. / I. Ansoff. – Moskva : Ekonomika, 1989. – 520 s.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової л-ри, 2011. – 468 с.  
Balabanova L. V. Upravlinnya personalom / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – Kiyiv : Tsentri uchbovoyi l-ri, 2011. – 468 s.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Гардарика, 1998. – 296 с.  
Vihanskiy O. S. Strategicheskoe upravlenie / O. S. Vihanskiy. – Moskva : Gardarika, 1998. – 296 s.
4. Кім Л. С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства / Л. С. Кім // Наукові праці МАУП. – 2010. – Вип. 1(24). – С. 155–162.  
Kim L. S. Strategichniy pidhid do upravlinnya personalom pidpriemstva / L. S. Kim // Naukovi pratsi MAUP. – 2010. – Vip. 1(24). – S. 155–162.
5. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2014. – 209 с.  
Nikiforenko V. G. Strategichne upravlinnya lyudskimi resursami / V. G. Nikiforenko. – Odesa : Atlant, 2014. – 209 s.
6. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія / В. С. Пономаренко. – Харків : Основа, 1999. – 620 с.



- Ponomarenko V. S. Strategichne upravlinnya pidpriemstvom : monografiya / V. S. Ponomarenko. – Harkiv : Osнова, 1999. – 620 s.
7. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Харьков : Основа, 1999. – 488 с.
- Putyatin Yu. A. Finansovyye mehanizmyi strategicheskogo upravleniya razvitiem predpriyatiya / Yu. A. Putyatin, A. I. Pushkar, A. N. Trided. – Harkov : Osнова, 1999. – 488 s.
8. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Серія «Економічні науки». – 2010. – Вип. 17. – С. 210–218.
- Romanyuk L. M. Teoretichni aspekty strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom ta yogo personalom / L. M. Romanyuk // Naukovi pratsi KNTU. – Seriya «Ekonomichni nauki». – 2010. – Vip. 17. – S. 210–218.
9. Рутьев В. А. Управління персоналом / В. А. Рутьев, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2012. – 310 с.
- Rulev V. A. Upravlinnya personalom / V. A. Rulev, S. O. Gutkevich, T. L. Mostenska. – Kiyiv : Kondor, 2012. – 310 s.
10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- Tompson A. A. Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend. – Moskva : Banki i birzhi, YuNITI, 1998. – 576 s.
11. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом / Е. С. Яхонтова. – Москва : Дело, 2013. – 378 с.
- Yahontova E. S. Strategicheskoe upravlenie personalom / E. S. Yahontova. – Moskva : Delo, 2013. – 378 s.

**Н. Л. Гавкалова, доктор економічних наук (Харьковский національний економічний університет). Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом.**

**Аннотація.** *Цель статьи – обоснование теоретического базиса формирования системы стратегического управления персоналом. Теоретический базис формирования системы стратегического управления персоналом включает концепцию, стратегию управления персоналом, стратегический подход, принципы, функции и стратегические меры. Функционирование теоретического базиса состоит в том, что главным назначением формирования системы стратегического управления персоналом является обеспечение конкурентоспособности предприятия путем разработки и реализации стратегии управления персоналом.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление, управление персоналом, стратегия, система.*

**N. Gavkalova, Dc. Econ. Sci. (Kharkiv National University of Economics). Theoretical basis of formation of strategic personnel management.**

**Summary.** *Aims and Objectives: justification of the theoretical basis of formation of strategic personnel management. The theoretical basis for the formation of strategic personnel management including concept, HR strategy, strategic approach, principles, functions and policy measures. Functioning of theoretical basis is that the main purpose of the formation of strategic personnel management is to ensure the company's competitiveness through the development and implementation of the HR strategy.*

**Keywords:** *strategic management, personnel management, strategy, system.*