

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗМІН

В. Л. Верига

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до понять «стратегічне управління» та «людські ресурси». **Методика дослідження.** Узагальнення системи понять і категорій, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, графічний та табличний методи, методи аналізу та синтезу. **Результати.** У статті визначено теоретичні підходи до дефініції «людські ресурси», що дало змогу визначати її як сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства (організації), результативним показником яких є особистісний професійний розвиток, ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства загалом. Досліджено якості людських ресурсів у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства, серед яких визначено основні: цінність, індивідуальність, неможливість копіювання, талант і вмотивованість. Визначено сутність поняття «стратегічне управління людськими ресурсами», яке виникає тоді, коли діяльність підприємства спрямована на підвищення конкурентоспроможності за рахунок унікальних компетенцій персоналу. Розглянуто алгоритм формування стратегічного управління людськими ресурсами, який передбачає взаємозв'язок між чинниками зовнішнього середовища, викликами для підприємств, реакцією підприємств, стратегічним управлінням підприємством, яке полягає у стратегічному управлінні людськими ресурсами, формуванні організаційної культури та корпоративної соціальної відповідальності. **Практична значущість результатів дослідження.** Обґрунтовано мету, суб'єкт, об'єкт та функції стратегічного управління людськими ресурсами. Серед загальних функцій запропоновано використовувати планування, організацію та координацію, контроль, спілкування (комунікації), оцінювання, мотивацію. Специфічні функції стратегічного управління людськими ресурсами запропоновано поділяти на: прогностичну, аналітичну, цільової орієнтації, ресурсного забезпечення, соціальну.

Ключові слова: людські ресурси, стратегічне управління, стратегічне управління людськими ресурсами, компетенції.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Стратегічне управління набуває особливої уваги в сучасних умовах, оскільки враховує не лише досвід попередніх поколінь, але й напрацювання сьогодення. Найбільш важливим напрямом стратегічного управління є управління людськими ресурсами, оскільки саме від їх якості, креативності та творчості, емоційного інтелекту, стресостійкості, швидкості адаптації до змін залежить ефективність економічного розвитку.

В умовах постійних змін у національній економіці, ураховуючи вплив усесвітньої пандемії, політичної та економічної криз, виникли

суттєві проблеми з використанням людських ресурсів, що впливає на ефективність діяльності підприємств. Зважаючи на це, актуальним, своєчасним і важливим є формування стратегічного управління людськими ресурсами в умовах змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стратегічного управління людськими ресурсами досліджувалися у працях українських учених (С. Бандура, Д. Богині, О. Грішнєвої, В. Гейця, Т. Заяць, Е. Лібанової, Л. Лісогор, В. Новікова, І. Петрової, С. Пирожкова, У. Садової, Л. Семів, М. Семікіної) та зарубіжних науковців (М. Армстронга, Х. Грехема, К. Девіса, Ю. Пенца, А. Пізама, П. Спероу, У. Трейсі, Т. Шульца).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до понять «стратегічне управління» та «людські ресурси».

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поява терміна «людські ресурси» (англ. “human resources”), з одного боку, пов’язується із заміною категорій «трудова ресурси», яку було введено у 20-х рр. ХХ ст. С. Г. Струмлініним, «кадри», «персонал» у розвинених капіталістичних країнах [6], а з іншого, із змінами в теорії людського капіталу в 60-х рр. ХХ ст., у якій почав відбуватися ціннісний підхід до людини-працівника [1].

Категорія «людські ресурси» (від фр. *ressource* – резерви, запаси) аж до кінця ХХ ст. найчастіше ототожнювалася з категорією «трудова ресурси» та трактувалася як людські запаси (резерви), що є в наявності, з їхніми професійними й фізичними здібностями, призначеними для забезпечення процесів суспільного відтворення [2, с. 33].

З точки зору Б. Трейсі, «людські ресурси» – це люди, які управляють організацією і формують її робочий штат, а також це кожен окремий працівник підприємства [3].

Відомо, що термін «людські ресурси» почали активно використовувати наприкінці ХХ ст. в системі американського менеджменту щодо персоналу підприємств унаслідок переосмислення ролі людини на виробництві та збагачення підходу термінами «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами».

Е. М. Разнодъжина визначає людські ресурси в більш широкому розумінні, відзначаючи, що «людські ресурси – це вся сукупність ресурсів, представлена на ринку праці, включаючи й людський потенціал. Людські ресурси як сукупність людського капіталу, робочої сили, людського потенціалу, підприємницьких

здібностей є людським чинником виробництва, як і речовинні чинники: земельні ресурси, фінансовий і виробничий капітал» [4].

Українські вчені Д. П. Богиня та О. А. Грішнова наголошують, що «людські ресурси – це працівники підприємства, які володіють певними професійними навичками та знаннями, що використовуються певною мірою у трудовому процесі» [5].

Поділяючи точку зору Г. В. Щокіна, ми визначаємо «людські ресурси як сукупність різних властивостей людей, що визначають їх здатність до виробництва матеріальних і духовних благ, яка є узагальнюючим показником людського чинника розвитку суспільного виробництва» [6, с. 444].

Н. Починок зауважує, що на мікрорівні «людські ресурси підприємства є особливим активом підприємства, складовою частиною виробничих ресурсів підприємства, формування і розвиток яких потребує інвестицій задля отримання економічної вигоди» [7].

Згідно із тлумаченням економічного енциклопедичного словника, людські ресурси – це поняття, яке відображає головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого є можливим у разі створення умов для відтворення, використання і розвитку цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини [8].

Поділяючи трактування людських ресурсів О. О. Левицької «як сукупності кількісних та якісних параметрів (зокрема, стан здоров’я, рівень освіти й культури, потенціал людини, мотиваційні цінності) кадрового складу підприємства», наголошуємо, що такий підхід найбільше акцентує увагу на потенціалі людських ресурсів [1].

Підприємству потрібні такі ресурси, які забезпечать його конкурентні переваги. Якості людських ресурсів у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристики людських ресурсів у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Назва	Характеристика
Цінність людських ресурсів	Високопрофесійні працівники мають більш ефективні результати діяльності
Індивідуальність людських ресурсів	Працівник є індивідуальністю, має унікальні здібності та професійні навички, талант до певного виду діяльності

Назва	Характеристика
Неможливість копіювання людських ресурсів	Для копіювання працівника конкурента необхідно навчати та розвивати власного, що вимагає додаткових затрат
Талант і вмотивованість людських ресурсів	Талановиті та вмотивовані працівники мають лідерську позицію, креативність та творчість, що уможлиблює досягнення більш ефективних результатів діяльності та конкурентоспроможності підприємства

Людські ресурси – це сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства (організації), результативним показником яких є особистісний професійний розвиток, ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства загалом.

У сучасних умовах на розвиток людських ресурсів впливає безліч зовнішніх та внутрішніх чинників, тому саме стратегічне управління ними здатне нівелювати негативний вплив та посилювати конкурентну позицію.

Термін «стратегічне управління» був прийнятий на початку 70-х рр. XX ст. для того, щоб розрізнити поточне управління та управління, котре здійснюється на найвищому рівні.

Існує значна кількість конструктивних визначень стратегічного управління, що приводиться західними фахівцями. Так Д. Шендел і К. Хаттен розглядають стратегічне управління «як процес визначення і встановлення зв'язку підприємства з його оточенням, який передбачає реалізацію цілей та забезпечення ефективної діяльності як підрозділів, так і підприємства загалом за допомогою розподілу ресурсів» [9].

Дж. Хіттенс розглядає «стратегічне управління як процес, що має за мету здійснення місії підприємства за рахунок взаємодії підприємства та внутрішнього і зовнішнього оточення» [10].

Наприклад, Дж. Ліро і Р. Робертсон наголошують, що стратегічне управління спрямоване на «формування і виконання стратегій задля досягнення мети діяльності підприємства, що ґрунтуються на сукупності певних рішень і дій» [11].

На думку І. Л. Петрової, «стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) як новий етап управління персоналом виникає тоді, коли діяльність підприємств (організацій) спрямована на досягнення стійких конкурентних змін зовнішнього середовища, а основною перевагою стають професійні та особисті компетенції персоналу, які забезпечують задоволення потреб споживачів зі збереженням соціально-етичних норм і соціальної відповідальності бізнесу» [12, с. 12].

Формування стратегічного управління людськими ресурсами необхідно визначати за певним алгоритмом (рис. 1).

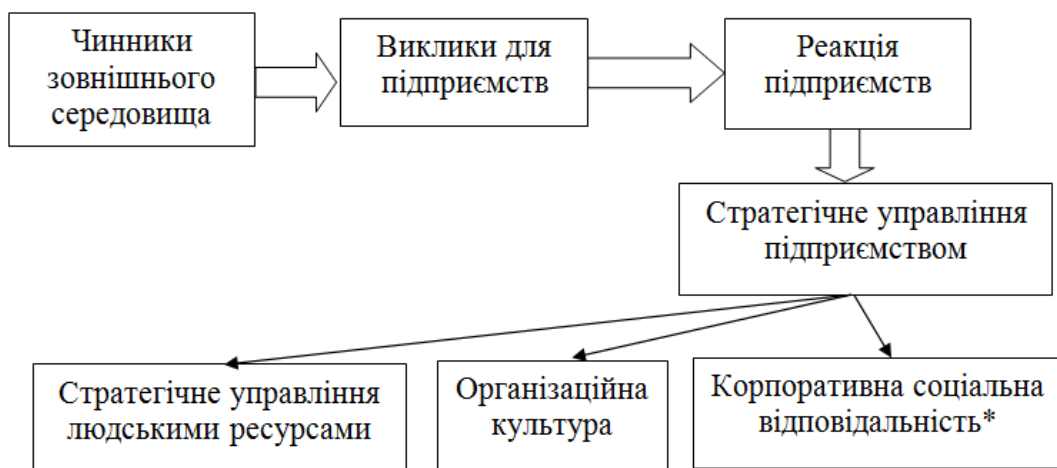


Рис. 1. Формування стратегічного управління людськими ресурсами [12]

* Доповнено автором.

Мета стратегічного управління людськими ресурсами – це визначення місії, цілей і стратегій їх професійного розвитку та конкурентоспроможності на ринку праці, що є підґрунтям реалізації стратегічних цілей підприємства в довгостроковій перспективі.

Об'єктом стратегічного управління людськими ресурсами виступають процеси планування, регулювання, координації, мотивації та контролю на підприємствах (в організаціях).

Суб'єктом стратегічного управління людськими ресурсами виступає керівництво підприємства (організації). Для стратегічного управління людськими ресурсами характерним є залучення всіх працівників підприємства до обговорення, формування та реалізації стратегії.

І. Л. Петрова виокремлює три види функцій стратегічного управління людськими ресурсами: загальні, специфічні та часткові.

Загальні функції формують замкнений процес управління, який включає планування, організацію та координацію, мотивацію, аудит, спілкування (комунікації), контроль і передбачає постійну взаємодію та зв'язок усіх функцій. Крім того, у стратегічному управлінні персоналом вони мають свої особливості:

- планування – процес визначення короткострокових і довгострокових цілей розвитку персоналу й вибір оптимальних способів та інструментів їх досягнення;

- організація, координація – розподіл ресурсів, організація трудових і технологічних процесів, розроблення організаційної структури, делегування повноважень, координація внутрішньої та зовнішньої взаємодії;

- контроль – перевірка стратегії управління персоналом за показниками та критеріями ефективності, прийняття управлінських рішень щодо коригування способів дії і стратегії загалом;

- спілкування – спосіб донесення місії, цілей, цінностей до працівників через усну й письмову комунікацію з метою спільного прийняття управлінських рішень, установа сприяючого соціально-психологічного клімату в колективі;

- оцінювання – розробка критеріїв оцінювання ступеня реалізації стратегічних завдань у контексті матеріальних досягнень, творчих ідей, динаміки взаємовідносин;

- мотивація – забезпечення внутрішньої готовності керівників і працівників діяти згід-

но із прийнятою стратегією, виявляти здатність до стратегічного мислення, розвитку професійної компетентності.

Загалом визначені функції-процеси відображають цілісний процес стратегічного управління персоналом [12, с. 15–16].

Серед специфічних функцій слід виокремити:

- прогностичну, яка полягає у формуванні рішень відповідно до стратегічних цілей та виокремлення бажаного образу підприємства, можливого його розвитку;

- цілепокладання – розроблення цільової програми управління людськими ресурсами та відповідних управлінських рішень;

- аналітичну – діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства й коригування управлінських рішень і стратегії загалом на основі результатів дослідження;

- цільової орієнтації – комплексна взаємодія процесів управління персоналом із метою досягнення стратегічних цілей підприємства;

- ресурсного забезпечення – співставлення завдань стратегічного розвитку з наявною ресурсною базою підприємства, зокрема оцінювання людських ресурсів за показниками: кількість, якість, структура в контексті забезпечення кадрової безпеки та конкурентоспроможного розвитку;

- соціальну – формування корпоративної культури, сприяючого соціально-психологічного мікроклімату, соціальної відповідальності й конкурентних позицій підприємства на ринках праці та товарів і послуг.

У стратегічному управлінні специфічні функції реалізують роль і напрями стратегічного підходу до управління людськими ресурсами підприємства.

До часткових функцій стратегічного управління людськими ресурсами слід зарахувати: планування потреби в персоналі, підбір і відбір персоналу, соціальну та професійну адаптацію персоналу, навчання й перенавчання персоналу, моделювання кар'єри ключових працівників, оцінювання персоналу, стимулювання праці, утримання та звільнення персоналу, регулювання соціально-трудова відносин [12, с. 16].

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Узагальнення теоретичних підходів до визначення дефініції «людські ресурси» дало змогу сформулювати власне визначення, яке

пропонує трактувати їх як сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства (організації), результативним показником яких є особистісний професійний розвиток, ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства загалом.

З метою забезпечення конкурентоспроможності національної економіки обґрунтовано, що саме стратегічне управління людськими ресурсами передбачає використання таких компетенцій персоналу, що сприяють задоволенню потреб споживачів та соціально відповідальному функціонуванню підприємств в умовах змін.

Отже, формування стратегічного управління людськими ресурсами сприятиме розвитку персоналу, підвищенню результатів його діяльності та конкурентоспроможності на внутрішньому ринку праці, забезпеченню стійких конкурентних переваг підприємств на ринку товарів і послуг в умовах змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід / О. Левицька // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 1. – С. 37–42.
2. Автономов В. С. Модель человека в экономической науке / В. С. Автономов. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1998. – 286 с.
3. Heathfield S. What Is a Human Resource? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.thebalance.com/what-is-a-human-resource-1918144>. (дата звернення: 28.11.2020). – Назва з екрана.
4. Разнодежина Э. Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение / Э. Н. Разнодежина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – № 1. – С. 43–49.
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – Київ : Знання-Прес, 2000. – 313 с.

6. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография / Г. В. Щёкин. – Киев : МАУП, 2000. – 576 с.
7. Починок Н. Людські ресурси в обліковій теорії та практиці / Н. Починок // Економічний аналіз. – 2010. – № 6. – С. 141–144.
8. Большой энциклопедический словарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dic.academic.ru/misc/enc3p.nsf/ListW> (дата звернення: 28.11.2020). – Назва з екрана.
9. Schendel D. E. Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatter // Academy of Management Proceeding. – 1972. – August. – P. 4.
10. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases / J. M. Higgins. – Chicago : The Dryden Press, 1983. – 237 p.
11. Pearse J. A. Strategic Management / J. A. Pearse, R. B. Robinson. – Homewood III : Richard D. Irwin, 1985.
12. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – Київ : КНЕУ, 2013. – 466 с.

REFERENCES

1. Levycz`ka, O. (2010). Sutnist`, genezys ta evolyuciya ponyattya “lyuds`ki resursy”: systemno-konceptual`nyj pidxid [The essence, genesis and evolution of the concept of “human resources”: a system-conceptual approach]. *Ukrayina: aspekty` praci – Ukraine: aspects of work*, 1, 37–42 [in Ukrainian].
2. Avtonomov, V. S. (1998). *Model` cheloveka v ekonomicheskoy nauke [The human model in economics]*. Saint Petersburg : School of Economics [in Russian].
3. Heathfield, S. (2016). What Is a Human Resource? Retrieved from <https://www.thebalance.com/what-is-a-human-resource-1918144> (accessed 28 November 2020) [in English].

4. Raznodezhina, E. N. (2011). Chelovecheskiye resursy: ikh rol' i znachenije [Human resources: their role and significance]. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal – Management of economic systems: electronic scientific journal*, 1, 43–49 [in Russian].
5. Bogynya, D. P. & Grishnova, O. A. (2000). *Osnovy ekonomiky praci [Fundamentals of labor economics]*. Kyiv : Znannya-Pres [in Ukrainian].
6. Shhekin, G. V. (2000). *Social'naya teoriya i kadrovaya politika [Social theory and personnel policy]*. Kyiv : MAUP [in Ukrainian].
7. Pochynok, N. (2010). Lyuds'ki resursy v oblikovij teorii ta praktyci [Human resources in accounting theory and practice]. *Ekonomichnyy analiz – Economic analysis*, 6, 141–144 [in Ukrainian].
8. Bol'shoj encyklopedicheskiy slovar'[Large encyclopedic dictionary]. Retrieved from <http://dic.academic.ru/misc/enc3p.nsf/ListW> (accessed 28 November 2020) [in Russian].
9. Schendel, D. E. & Hatter, K. J. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*, August, P. 4 [in English].
10. Higgins, J. M. (1983). *Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press [in English].
11. Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (1985). *Strategic Management*. Homewood, III: Richard D. Irvin [in English].
12. Petrova, I. L. (2013). *Strategichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy [Strategic human resource management]*. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].

В. Л. Верига, (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Стратегическое управление человеческими ресурсами в условиях изменений.**

Аннотация. Целью статьи является обобщение теоретических подходов к понятиям «стратегическое управление» и «человеческие ресурсы». **Методика исследования.** Обобщение системы понятий и категорий, фундаментальные положения современной экономической теории, графический и табличный методы, методы анализа и синтеза. **Результаты.** В статье определены теоретические подходы к дефиниции «человеческие ресурсы», что позволило определять ее как совокупность количественных и качественных характеристик персонала предприятия (организации), результативным показателем которых является личностное развитие, эффективность деятельности и конкурентоспособность предприятия в целом. Исследованы качества человеческих ресурсов в контексте обеспечения конкурентоспособности предприятия, среди которых определены основные: ценность, индивидуальность, невозможность копирования, талант и мотивированность. Определена сущность понятия «стратегическое управление человеческими ресурсами», которое возникает тогда, когда деятельность предприятия направлена на повышение конкурентоспособности за счет уникальных компетенций персонала. Рассмотрен алгоритм формирования стратегического управления человеческими ресурсами, предусматривающий взаимосвязь между факторами внешней среды, вызовами для предприятий, реакцией предприятий, стратегическим управлением предприятием, которое заключается в стратегическом управлении человеческими ресурсами, формировании организационной культуры и корпоративной социальной ответственности. **Практическая значимость результатов исследования.** Обоснованы цель, субъект, объект и функции стратегического управления человеческими ресурсами. Среди общих функций предложено использовать планирование, организацию и координацию, контроль, общение (коммуникации), оценивание, мотивацию. Специфические функции стратегического управления человеческими ресурсами предложено делить на: прогностическую, аналитическую, целевой ориентации, ресурсного обеспечения, социальную.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, стратегическое управление, стратегическое управление человеческими ресурсами, компетенции.

V. Veryga (Poltava University of Economics and Trade). **Strategic human resource management in a changing environment.**

Annotation. *The purpose of the article is to generalize theoretical approaches to the concepts of “strategic management” and “human resources”. **Methodology of research.** Generalization of the system of concepts and categories, fundamental provisions of modern economic theory, graphic, tabular methods, methods of analysis and synthesis. **Findings.** The article identifies theoretical approaches to the definition of “human resources”, which allowed to define it as a set of quantitative and qualitative characteristics of the enterprise (organization), the effective indicator of which is personal professional development, efficiency and competitiveness of the enterprise as a whole. The quality of human resources in the context of ensuring the competitiveness of the enterprise is studied, among which the main ones are determined: value, individuality, impossibility of copying, talent and motivation. The essence of the concept of “strategic human resource management”, which arises when the enterprise is aimed at increasing competitiveness through the unique competencies of staff. The algorithm of formation of strategic management of human resources which provides external factors, challenges for the enterprises, reaction of the enterprises, strategic management of the enterprise which consists in strategic management of human resources, formation of organizational culture and corporate social responsibility is considered. **Practical value.** The purpose, subject, object and functions of strategic human resources management are substantiated. Among the general functions it is suggested to use planning, organization and coordination, control, communication (communication), evaluation, motivation. The specific functions of strategic human resource management are proposed to be divided into: prognostic, analytical, target orientation, resource provision, social.*

Keywords: *human resources, strategic management, strategic human resources management, competencies.*