

розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотного – від потреб, внаслідок чого іноді створюють нові оригінальні об'єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.» [11].

#### **Використані джерела**

1. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. Б.Й.Семон, В.Л.Шевченко, І.В.Подобєдов, Я.О.Радченко. URL: [http://nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpcvds/2009\\_1/1.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvds/2009_1/1.pdf).
2. What Is Process-Based Management? URL: <http://www.wisegeek.com/what-is-process-basedmanagement.htm>
3. Стеблянко-Авраменко М.С. Функціональний підхід до управління підприємством в умовах трансформації економіки України. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1500/>
4. Расторгуева И.В. Бизнес-процессы в менеджменте. И.В.Расторгуева, М.А.По-номарев. Управление человеческим потенциалом. 2010. № 04 (24). С.310-325.
5. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. URL: <http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/29840/1/Тkachova.pdf>
6. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління: монографія. Саганюк Ф.В., Фролов В.С., Павленко В.І. та ін.; за ред. д.військ.н., проф. І.С. Руснака. К.: ЦЗ МО та ГШ ЗС України, 2018. 230 с.
7. Калиниченко М.П. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством. Економіка промисловості. 2013. № 3 (63). С. 119-128.
8. Коваль З.О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 348-357.
9. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності URL: [ven.ztu.edu.ua/article/download/46115/42779](http://ven.ztu.edu.ua/article/download/46115/42779)
10. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. К.: Кондор, 2008. 584с.
11. Бурбело Н.О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. URL: [journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/635/588](http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/635/588)

Шпитко Наталія

Західноукраїнський національний університет

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і

корпорацій ЗУНУ Ляхович Л.А.)

#### **HR В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

В епоху глобалізації економіки і бізнесу, для того, щоб вижити і зберегти конкурентоспроможність на ринку, будь-якій організації необхідно змінюватися і розвиватися, освоюючи при цьому як сучасні передові технології виробництва та маркетингу, так і нові ефективні методи управління організацією. Тобто, потреба внутрішніх змін викликана зовнішніми змінами, які можна визначити як:

- фундаментальні зміни у технологіях, формах і способах людської діяльності, що спричиняють зміни інтелектуального капіталу;

- стратегічні зміни, які характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, передбачають перегляд бізнес-стратегії (створення цифрової стратегії), бізнес-моделей, операцій, продуктів, цілей тощо шляхом прийняття цифрових технологій. На відміну від операційних змін, стратегічні перетворення відбуваються під впливом зовнішнього технологічного, економічного і соціального середовища, але з урахуванням внутрішніх організаційних ресурсів, культури, структури і системи організації.

Ці зміни ведуть до істотних змін у характері праці (зростання ролі інтелектуальної творчої праці), трудових відносинах і формах зайнятості (створюються умови для віддаленої роботи за допомогою ІКТ), професійній і соціальній структурі суспільства. Тобто, можемо констатувати, що змінюються вимоги до ключових компетентностей персоналу, професійна структура цього персоналу [2].

В цьому контексті управління персоналом повинно спрямовуватись на розвиток креативності та ініціативи співробітників, а їх здатність до інтегрованості направляється на створення синергетичного ефекту, що в майбутньому сприятиме зростанню нематеріальних і матеріальних активів організацій, а також певних преференцій.

Враховуючи зазначене, вже сьогодні HR-процеси з категорії допоміжних трансформуються в повноцінну кадрову стратегію. Остання, в свою чергу, базується на трьох основних параметрах: правильний підбір і розміщення кадрів, інвестиції в розвиток співробітників і ефективна система матеріальної і нематеріальної мотивації.

При розробці кадрової стратегії важливим є дотримання принципів HR-менеджменту, серед яких основними є:

- системність (управління персоналом в організації повинно: охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад персоналу; на постійній основі вирішувати довгострокові завдання, а не постійно виникаючі проблеми в діяльності працівника: від його прийому на роботу, в період просування по службі і до його останнього дня роботи в організації; використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення);

- демократизація (демократичність в методах управління і стилі керівництва; участь в оцінці кожного працівника колективу, в якому він працює; регулярне виявлення думки співробітників з найважливіших проблем діяльності організації та врахування цієї думки при розробці заходів щодо вирішення даних проблем; партисипативне управління, тобто залучення до процесу управління організацією рядових співробітників через їх участь в

гуртках якості, громадських бюро економічного аналізу та ін.; підвищення інформованості працівників про результати і перспективи виробничо-господарської діяльності організації);

- індивідуалізація (реалізується в індивідуальному плануванні професійного і кар'єрного росту працівників; індивідуальному підході до мотивації праці виконавців; персональному підборі складу робітників з урахуванням здібностей і індивідуальних особливостей особистості);

- інформатизація (передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень);

- орієнтація на досягнення мети;

- делегування (складається в передачі керівником частини покладених на нього повноважень, прав і відповідальності своїм компетентним працівникам).

Варто зазначити, що крім стандартних функцій повноцінна ефективна HR-стратегія сучасної організації повинна включати і додаткові дії зі стратегічного планування, а саме: розвиток корпоративної культури; підвищення ефективності співробітників і впровадження інновацій; формування командних структур; масштабування системи управління персоналом, реінжиніринг.

Підсумовуючи зазначимо, що для ефективного реагування на зміни в зовнішньому оточенні організації важливим є не лише дотримання принципів HR-менеджменту, наявність HR-стратегії, налагодження ефективних основних HR-процесів щодо регулярної оцінки персоналу чи надання йому можливостей навчитися для розвитку своїх навичок, а й постійна модернізація так званих керуючих процесів. Останні є процесами «верхнього рівня управління», які створюються у великих або диверсифікованих компаніях. До них відноситься [1]:

- Talent Management (управління талантами). Тут мова йде про підбір управлінських або ключових позицій. HR займається внутрішньою ротацією, оцінкою компетенцій, програмами розвитку.

- Управління винагородами. Ці HR-процеси передбачають наявність у HR високої експертності ринку. Вони повинні знати не просто середню заробітну плату за посадами, а причину, чому їм так платять, в якій структурі знаходяться такі позиції. Винагорода стає «сукупним пакетом», в якому може бути менше заробітної плати, але більше певних пільг.

- Організаційний розвиток. До цього процесу відноситься організаційний дизайн і

динамічний дизайн робіт. HR-менеджмент повинен оперативно реагувати на мінливе середовище, стратегії, об'єднувати функції. Дуже важливо приділяти увагу організаційній структурі та переглядати її частіше, ніж раз на рік. Від дизайну мислення залежить те, як буде побудована ієрархія організаційних структур, наскільки логічно буде об'єднаний функціонал різних напрямків.

– Аналітика та прогнозування. HR-менеджер повинен мати повну картину того, що відбувається в командах, аналізувати ефективність співробітників і спрогнозувати подальший розвиток компанії.

– Підтримуючі процеси, такі як кадровий облік, розрахунки виплат співробітникам можна автоматизувати або ж віддати на аутсорсинг. Оскільки HR-менеджер повинен займатися роботою з людьми, а не приділяти 80% свого часу ведення документації.

#### **Використані джерела**

1. Perezavantazhennya HR-procесiv: novi roli novogo chasu. URL: <https://hurma.work/blog/perezavantazhennya-hr-procесiv-novi-roli-novogo-chasu/>
2. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів // Економічна теорія та право. № 4 (43) 2020. С. 30-31

Янушкевич Надія

Західноукраїнський національний університет  
(науковий керівник: д.н.держ.упр. Толуб'як В.С.)

### **ОСВІТНЯ СУБВЕНЦІЯ В СИСТЕМІ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

На сьогодні триває реформування освітньої галузі в Україні, мета якого – створити розвинену європейську державу, нарощувати свій науково-освітній потенціал. Освіта – це цілеспрямована пізнавальна діяльність людей з отримання знань, умінь та навичок. Водночас освітня послуга передбачає систему знань, інформації, вмінь, навичок, які використовуються з метою задоволення потреб людини і суспільства. Це продукт, який в процесі реалізації трансформується в робочу силу, якість якої залежить не тільки від сукупності отриманих послуг, а й від якості та кількості власної праці, витраченої в процесі споживання [1].