

відповідних територіальних громад і створити додаткові можливості для зловживань та безвідповідальності. За таких умов одним з основних інструментів організаційного механізму раціоналізації співробітництва територіальних громад є регламентація взаємодії.

Правильна організація співробітництва територіальних громад дозволить значно підвищити рівень розвитку кожного із суб'єктів співпраці, більш раціонально використовувати внутрішні ресурси громад завдяки ефекту синергії, сприятиме покращенню якості надання муніципальних послуг населенню, забезпечить належне виконання обов'язків і повноважень органами місцевого самоврядування та дасть змогу акумулювати нові фінансові надходження.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

2. Мусаєва І. А. Сутність організаційного механізму державного управління фінансовим забезпеченням регіону. Ефективність держ. упр. 2016. Вип. 3. С. 208-215

3. Любченко П. М. Співробітництво територіальних громад: теорія і практика. Конституційне та муніципальне право. Проблеми законності. 2015. Вип. 129. С.50-59. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pz_2015_129_8

Антон ІЛЬЧУК

здобувач освітньо-професійної програми
«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Галина БАБ'ЯК

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Будь-яка стратегія підприємства спрямована на підтримку його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Основним елементом досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на сьогодні є саме стратегічне управління персоналом, головною метою якого є забезпечення адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства на тривалий період, що дозволить підприємству виживати, розвиватися та досягати своїх цілей.

У стратегічному управлінні персоналом як об'єкт управління

розглядаються „змістовні” характеристики персоналу (знання, навички, здібності, соціальний статус, норми поведінки та цінності, професійно-кваліфікаційні, ієрархічні та демографічні структури). Ці характеристики, носієм яких він є, виражають з точки зору довгострокової перспективи потенціалу персоналу організації. Окрім того, об’єктом стратегічного управління є і технології управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення та розвитку персоналу). У сукупності вони утворюють трудовий потенціал організації [1, с. 6].

Стратегічне управління персоналом може протікати ефективно тільки в рамках системи стратегічного менеджменту, яка забезпечує формування стратегії управління персоналом, її реалізацію та контроль за цим процесом. Дослідження в галузі стратегічного управління дають можливість зробити нам висновок, що кадрова стратегія управління повинна розроблятися не на короткотерміновий, а на довготерміновий період, та бути одночасно спрямована на задоволення потреб підприємства в персоналі та на виявлення й задоволення індивідуальних потреб його працівників, а її реалізація дозволить ефективніше розподіляти та використовувати людські ресурси підприємства та скоординувати дії персоналу на досягнення цілей підприємства. Реалізація ефективної стратегії управління персоналом дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

Дослідження показали, що не існує єдиної думки щодо сутності стратегії управління персоналом підприємства.

На думку Лібанової Е., стратегія управління трудовими ресурсами являє собою курс дій у відповідності до виробничих відносин співробітників підприємства, який дозволяє досягти реалізації основних цілей підприємства [3, с.53].

На нашу думку, процес розробки стратегії управління персоналом, як і загальної (генеральної) стратегії, доцільніше розпочинати з вивчення тенденцій змін зовнішнього середовища, провідного досвіду, аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства. Неправильна або недостатня оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Так, якщо основним стратегічним засобом реалізації управління в США є матеріальна зацікавленість, а також жорстка конкуренція, то в Японії – це вірність і єдність працівників підприємства, їх співпраця і співіснування. На відмінну від американської концепції управління, за якою людина розглядається як один із ресурсів для досягнення загальної мети організації, за японською концепцією людина – це самостійна цілісність і цінність, а не просто – один із ресурсів підприємства. [2, с. 220].

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та

заохоченні індивідуальності працівників із чіткою орієнтацією на прибуток компанії та залежністю власного прибутку від нього. Це характеризується чіткою постановкою цілей і задач, високою оплатою персоналу, різними видами заохочень, високим рівнем демократії в суспільстві, соціальними гарантіями. Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізмі, загальному погодженні, ввічливості.

Англійська філософія бізнесу ґрунтується на традиційних національних цінностях та теорії людських відносин. Вона передбачає повагу до особистості робітника, щире доброзичливість, мотивацію робітників та заохочення їхніх досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантія гідної зарплатні [34, с. 56].

На наш погляд, кожний з розглянутих підходів до управління персоналом має як позитивні, так і негативні сторони, тому стосовно українських підприємств необхідне поєднання даних підходів з обов'язковим врахуванням особливостей діяльності підприємств, стану зовнішнього та внутрішнього середовища тощо. Окрім того, не слід копіювати один до одного закордонний досвід, тому що для українських підприємств використання закордонних моделей управління персоналом має певні негативні моменти: моделі жорстко прив'язані до менталітету певних країн, де вони використовуються; вони дорогі та базуються на вже сформованих в економіці ринкових відносинах. За цих обставин цілком справедливим буде припущення, що управління персоналом на вітчизняних підприємствах має здійснюватися на системних засадах з урахуванням ступеня ринкових перетворень у національній економіці; правил, норм, традицій трудових відносин, які сформовані у населення в попередні роки і ще залишаються у свідомості більшості робітників; фінансових можливостей підприємств.

Таким чином, для успішного функціонування підприємства необхідна правильно визначена та обрана стратегія управління персоналом, вибір якої повинен визначатися реальними умовами функціонування підприємства, його можливостями та здійснюватися на основі ретельного аналізу середовища, провідного досвіду та оцінки різних варіантів стратегії. Наявність в організації стратегії управління персоналом означає, що залучення працівників, їх використання і розвиток здійснюється не стихійно, а цілеспрямовано і продумано, в ув'язуванні з місією і стратегічними цілями розвитку підприємства. При цьому стратегія управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом підприємства: удосконалювання структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на

навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне та побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо); удосконалювання системи управління персоналом організації (складу та змісту функцій, організаційної структури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо) та ін.

З урахуванням всього вищенаведеного під стратегічним управлінням персоналом пропонуємо розуміти комплексну систему, що забезпечує формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його розвиток і раціональне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни навколишнього середовища, що дозволяє підприємству розвиватися та досягати довгострокових цілей.

Отже, стратегічна модель управління персоналом потребує створення на підприємстві належних умов для формування та ефективного використання потенціалу його працівників. Провідною ідеєю стратегічного управління персоналом має бути інвестування в людський капітал за сприяння всебічному розвитку особистості та надання працівникові максимальних можливостей для активізації його трудової діяльності.

Список використаних джерел:

1. Богиня Д. П. Науково-практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2007. №5, Т.1. С. 7-13.
2. Бортник В. А. Мотиваційна складова формування кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Економіка АПК.* 2009. №2. С. 129-135.
3. Лібанова Е. Проблеми формування і розвитку неформального сектору ринку праці в Україні. *Україна: аспекти праці.* 1998. №3. С. 3-8.