

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СМІРНОВ Юрій Вікторович

**Стратегічне планування діяльності персоналу
підприємства**

Виконав студент групи
МЕНУП-41
Ю.В. Смірнов

Науковий керівник:
к.г.н., доцент З.М. Пушкар

Тернопіль-2025

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ РЕДАКЦІЇ ГАЗЕТИ «ПІДРУЧНИКИ І ПОСІБНИКИ»

2.1. Організаційне забезпечення стратегічного планування діяльності персоналу в досліджуваному підприємстві

2.2. Оцінка механізму стратегічного планування діяльності персоналу в досліджуваному підприємстві

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність проблеми. «Сьогодні розроблення кадрової стратегії є дуже прогресивним підходом, тому що система управління персоналом саме на стратегічному рівні може водночас врахувати цілі розвитку організації, виявляти зміни в потребі кадрового потенціалу організації і разом з цим притримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з організацією на їх особистісний розвиток. На сьогодні стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії організації. Кожна організація повинна чітко уявляти, як вона буде розвивати свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу» [8].

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання використання інструментів стратегії розвитку кадрового потенціалу висвітлено в працях таких науковців, як: Г. Десслера, М. Армстронга, П. Шейла, А. Томпсона та Дж. Стрікланда. Нині воно знайшло своє відображення у працях А. Кібанова, Г. Лича, В. Співака, В. Верхоглядової, Ю. Лисенка, Г. Кіндрацької, С. Шекшні.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного планування діяльності персоналу підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити об'єктивну необхідність, суть та завдання стратегічного планування діяльності персоналу підприємства;
- проаналізувати організаційне забезпечення стратегічного планування діяльності персоналу підприємства;
- здійснити оцінку механізму стратегічного планування діяльності персоналу підприємства;
- розробити напрямки вдосконалення системи стратегічного планування діяльності персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є розвиток кадрового потенціалу організації.

Предметом дослідження є механізм стратегічного планування діяльності персоналу підприємства.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувались насамперед загальнонаукові методи дослідження, зокрема теоретичні (аналіз, синтез, індукція, дедукція, композиція, декомпозиція, ідеалізація, формалізація, абстрагування, узагальнення, пояснення, порівняння, систематизація, класифікація) та емпіричні (спостереження, опис).

Практична значимість отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у випускній кваліфікаційній роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів стратегічного планування діяльності персоналу підприємства можуть бути використані в діяльності підприємств різної форми власності.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених та опубліковані тези в збірнику матеріалів конференції «Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні» (Тернопіль, 2023), а також Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 2024 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Людський капітал є складовою частиною набору нематеріальних факторів, що дозволяють підприємству будувати конкурентну перевагу та досягати надприбутків. Людський капітал стає зараз призматичним, через який слід оцінювати досягнення підприємства. Він також визначається як один з найсильніших активів створення вартості даного економічного суб'єкта та його переваги на висококонкурентному ринку. Його використання в економіці пов'язане з безпосереднім залученням людини, яка володіє даним капіталом і може ним вільно розпоряджатися. Однак неможливо оцінити людський капітал на основі традиційних фінансових звітів, які не надають інформації про потенціал підприємства.

Цінностями людського капіталу в контексті вартості є:

- залученість, ефективність праці, старанність, ідентифікація людей з місією компанії,
- мобільність та доступність,
- бажання та вміння співпрацювати в командах та між ними,
- позитивне ставлення до ієрархії цінностей компанії.

Це прояви якостей, які не можна переоцінити з точки зору формування вартості компанії. Вони мають свій економічний та ефективний вимір.

Людський капітал є справжньою силою і в дедалі більшій кількості підприємств відіграє значну роль у визначенні їхньої вартості. Звичайно, за умови, що капітал, про який йдеться, буде використаний належним чином.

Управління людськими ресурсами підтримує весь ланцюг створення вартості через кадрові процеси - підбір, навчання, оцінку та мотивацію працівників. Таким чином, воно також впливає на конкурентну перевагу завдяки ролі, яку відіграє у визначенні кваліфікації, компетентності, мотивації чи задоволеності працівників, а також витрат на їх підбір, розвиток та винагороду.

Проблема полягає в тому, що витрати на управління людськими ресурсами не завжди правильно розуміються і потребують нового погляду.

У зв'язку з цим правильним видається твердження А. Людвічинського, що «носієм» цінності в підприємстві є управління людськими ресурсами. У кожній організації можна виділити три види цінностей, так звану тріаду, тобто цінності для клієнта, цінності для працівників та цінності для організації (власника). Кожна з цих категорій містить ряд конкретних цінностей, що змінюються в часі, які найчастіше є або повинні бути ієрархізованими. Управління людськими ресурсами створює ці цінності, але водночас є їх носієм»¹⁸².

З точки зору конкурентоспроможності підприємства підкреслюється важливість цінності та унікальності людського капіталу. Цінний людський капітал – це такий капітал, володіння яким дозволяє організації реалізовувати стратегії, що покращують організаційну ефективність та економічну результативність, а також використовувати ринкові можливості та нейтралізувати потенційні загрози. У цьому розумінні цінність людського капіталу виражається його корисністю для досягнення конкурентної переваги. Чим більше людський капітал сприяє досягненню конкурентної переваги, тим він цінніший для організації. Унікальність, друга з перерахованих характеристик людського капіталу, означає специфічні навички, що притаманні конкретним особам; чим рідше певний тип навичок зустрічається на внутрішньому та зовнішньому ринку праці, тим вони є більш унікальними.

1. Місце працівників у стратегії підприємства

Найважливішим елементом розвитку, що лежить в основі кожної організації, є її працівники, особливістю яких є те, що вони піддаються постійним змінам, зумовленим біологічними та соціальними факторами. Тому зміни в людських ресурсах розглядаються як широка галузь управління.

Відносини між стратегією організації та управлінням людським капіталом можна розглядати в різних аспектах. По-перше, можна порівняти види стратегій та принципи кадрової політики в підприємстві, оскільки це показує, як змінюються такі виміри управління людьми, як завдання, навички, досвід,

інноваційність, заробітна плата, просування по службі залежно від типу загальної стратегії підприємства. По-друге, можна вказати, які результати для стратегічного управління людськими ресурсами випливають із стратегії підприємства.

Мистецтво стратегічного планування значною мірою полягає у правильному визначенні послідовності прийняття стратегічних рішень та координації дій у різних сферах і на різних рівнях управління.

Основною умовою інтеграції сфери управління людськими ресурсами зі стратегією компанії є можливість встановлення вимірюваних цілей у цій сфері. Як і в інших сферах діяльності компанії, таких як виробництво, маркетинг та фінанси, встановлюються цілі та визначаються показники, що є основою для оцінки ефективності. Такий єдиний підхід до оцінки всіх сфер діяльності компанії, включаючи управління людськими ресурсами, відповідає усталеній концепції моніторингу всіх ключових аспектів стратегії організації на тлі визначених цілей.

Стратегія розвитку організації визначає напрямок, темпи та спосіб розвитку всієї організації, надаючи напрямок секторальним та функціональним стратегіям. Секторальні стратегії, тобто стратегії на різних рівнях діяльності компанії, повинні дати відповідь на питання, як досягти успіху в певній галузі, галузі або на ринку. У свою чергу, функціональні стратегії, серед яких можна назвати продуктові, маркетингові, фінансові, інвестиційні, кадрові стратегії, визначають способи реалізації стратегії розвитку та секторальних стратегій у розрізі окремих функцій підприємства.

Управління людськими ресурсами, яке є функціональною стратегією, має відповідати стратегії організації та охоплювати всі взаємозв'язки між стратегією та структурою. Це означає визначення конкретних людей на конкретні посади в організації, організаційної культури, залучення та розвитку працівників. Способи управління людьми тісно пов'язані з її успіхами в оточенні та створенням конкурентної позиції.

Реалізація визначених стратегій вимагає адаптованих до них систем управління людьми - в одному випадку це буде акцент на інноваційність, в іншому - на досвід і рутину. Стратегія диверсифікації вимагає адаптації систем оплати праці до специфіки галузі, а стратегія диференціації винагороджує креативність. У стратегії спеціалізації акцент робиться на цінностях, пов'язаних зі створенням якості для клієнта, у стратегії лідерства за витратами шукаються способи економії.

Люди є стратегічним ресурсом, завдяки якому підприємство створює конкурентну перевагу, ключові компетенції та особливості, що виділяють компанію серед конкурентів. Людський капітал складається з компетенцій менеджерів і працівників, їх знань, умінь, мотивації, поведінки та ставлення до роботи. Людський капітал створюється шляхом постійних інвестицій. Характер такого підприємства визначається тим, що завершення одного етапу одночасно відкриває новий, який є відправною точкою для подальших змін.

Стратегія компанії повинна відповідати певним умовам управління людськими ресурсами, а саме:

- розвивати людський потенціал, враховуючи вплив оточення, насамперед шляхом використання нових можливостей та мінімізації наслідків загроз;
 - враховувати вплив конкуренції та ринкових тенденцій на процеси управління людьми - організації конкурують за працівників і повинні бути обізнані про сили, що впливають на місцеві, регіональні та національні ринки праці; тенденції на ринку праці в галузі оплати праці, показники безробіття, умови праці, законодавство про мінімальну заробітну плату, обсяг додаткових пільг та репутація конкурентів впливають або піддаються впливу рішень у сфері управління людськими ресурсами;
 - охоплювати довгострокові часові рамки, стандартним є період від трьох до п'яти років;
 - здійснювати вибір та приймати рішення, часто на основі пріоритетів.
- Стратегія вимагає вибору між доступними варіантами та прийняття рішень, які передбачають певні дії;

- враховувати всіх без винятку працівників, оскільки всі вони є цінними – від вищого керівництва до некваліфікованого персоналу.

- інтегрувати управління людськими ресурсами з організаційною стратегією та стратегіями на функціональному рівні - продуктовою, ринковою, інвестиційною, фінансовою, маркетинговою.

Управління людськими ресурсами відповідно до стратегії організації стосується вирішення внутрішніх проблем компанії та її відносин з оточенням. Водночас стратегічне управління людськими ресурсами охоплює ті рішення, які мають фундаментальне значення для політики зайнятості та розвитку людей в підприємстві, а також ті, що впливають на взаємини між керівництвом та працівниками.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ РЕДАКЦІЇ ГАЗЕТИ «ПІДРУЧНИКИ І ПОСІБНИКИ»

2.1. Організаційне забезпечення стратегічного планування діяльності персоналу в досліджуваному підприємстві

Стратегічне управління людськими ресурсами є найновішим і найкомплекснішим підходом до управління людськими ресурсами організації.

Традиційне управління людськими ресурсами базується на припущенні, що працівники приписані до організації, що формування цього ресурсу відбувається в ній і що метою діяльності в цій сфері є обмеження рівня плинності кадрів та забезпечення (наприклад, через систему матеріальних стимулів, побудову кар'єрних шляхів) лояльності працівників до компанії. Однак в умовах сучасної економіки людський капітал стає все більш мобільним. Все частіше компанії залучають таланти з зовнішнього ринку. Таким чином, сьогодні проблема полягає не в тому, щоб обмежити мобільність, а в тому, щоб використовувати її для створення внутрішнього ринку талантів. Усі дії в цьому напрямку повинні ґрунтуватися на точному, впливаючому зі стратегії компанії визначенні потреби в конкретних талантах, а потім на вжитті диференційованих заходів щодо різних груп працівників.

Поняття стратегічного управління людськими ресурсами з'являється в контексті сприйняття людських ресурсів як потенційного джерела отримання конкурентної переваги.

Концепція стратегічного управління персоналом, зокрема, охоплює:

- людей як актив і основний капітал компанії - людський капітал,
- вплив оточення, а особливо конкуренції та ринку праці,
- дії, що мають довгострокові наслідки, зв'язки з загальною стратегією підприємства, його організаційною структурою,

- зв'язки кадрової практики з організаційною культурою компанії, її цінностями,
- необхідність більш проактивних дій, що передбачають майбутній стан речей, ніж реактивних, які є лише простою реакцією на зміни в оточенні,
- віднесення головної ролі та відповідальності за виконання кадрової функції на лінійне керівництво,
- зміна та розвиток - як основні поняття та явища,
- орієнтація «на клієнта», також у відносинах між працівниками та командами працівників всередині організації (персональний маркетинг),
- ефективність кадрової практики, внесок у досягнення цілей організації.

Метою стратегічного управління людськими ресурсами є насамперед визначення напрямків і способів використання людських ресурсів для досягнення цілей організації, але також є методом побудови цінності підприємства.

Концепція стратегічного управління персоналом знайшла більш-менш повне відображення в моделях функції персоналу та їх структурах. До найвідоміших моделей належать: модель Мічигану, модель Гарварду та модель Шулера, що походять із США.

Модель Мічигану показує процес стратегічного управління людськими ресурсами з урахуванням оточення, місії, структури організації та управління людськими ресурсами. У цій моделі виділено чотири основні завдання функції персоналу, а саме: підбір працівників, оцінка результатів роботи, винагородження та розвиток кадрів.

Згідно з цією моделлю, як потік даних з навколишнього середовища до організації, так і взаємодія місії та стратегії з організаційною структурою та управлінням персоналом є односторонніми. Важливою роллю керівництва є забезпечення такого зв'язку між формальною структурою та системою людських ресурсів, щоб досягти стратегічних цілей компанії.

Гарвардська модель виходить з того, що тиск різних факторів на компанію вимагає іншого погляду на людські ресурси, більш стратегічної перспективи,

залучення до процесу управління персоналом лінійних керівників. Гарвардська модель також враховує чотири змінні. Це:

- участь працівників,
- мобільність (потік) працівників - до організації, в організації та від організації,
- системи оплати праці,
- системи праці.

Вищезазначені змінні розглядаються в контексті ситуаційних факторів, таких як: законодавство, ринок праці, філософія управління, стратегія компанії. Велику роль у формуванні кадрової функції в цій моделі відіграють зацікавлені сторони (*stakeholders*), такі як: акціонери, керівництво, працівники, профспілки, місцеве самоврядування чи уряд. Результатом управління людськими ресурсами є безпосередні наслідки (залученість, продуктивність, узгодженість цілей організації та працівників) та довгострокові наслідки (ефективність організації, добробут особи та добробут суспільства).

Типовий стратегічний підхід до управління людськими ресурсами представлений у моделі Шулера. На думку автора обговорюваної моделі, надзвичайне значення для діяльності в галузі стратегічного управління людськими ресурсами має стратегія організації. В її рамках визначаються місія та основні цілі організації. У процесі формулювання місії та цілей враховуються внутрішні та зовнішні чинники.

До визнання людських ресурсів організації стратегічними ресурсами, безсумнівно, сприяла теорія людського капіталу. Поняття «людський капітал» все частіше використовується в описі різних підходів і моделей управління людськими ресурсами, в тому числі на стратегічному рівні.

На основі двох раніше виділених характеристик людського капіталу (цінності та унікальності) в рамках стратегічної кадрової політики, тобто сукупності цілей, принципів та інструментів, що використовуються для формування кадрового потенціалу та мотивації працівників, було визначено чотири моделі кадрової політики створення людського капіталу організації:

- модель розвитку людського капіталу,
- модель залучення людського капіталу,
- модель контракування людського капіталу,
- модель створення альянсів у сфері людського капіталу.

Модель розвитку людського капіталу є однією з найчастіше рекомендованих моделей для формування стратегічної кадрової політики підприємства. Її перевага полягає, серед іншого, у формуванні організаційної культури за допомогою інтеграції працівників та розгляді людського капіталу як активу організації, що зумовлює прийняття інвестиційних рішень, спрямованих на розвиток цього капіталу.

У свою чергу, модель залучення людського капіталу спрямована на залучення кваліфікованих працівників з ринку праці відповідно до реалізованої стратегії компанії. Її перевагою, безсумнівно, є нижчі витрати, пов'язані з внутрішнім розвитком, однак організація тим самим бере на себе ризик, пов'язаний з можливістю виникнення на ринку праці дефіциту працівників з рідкісними кваліфікаціями.

В основі моделі контракування людського капіталу лежить припущення, що цілі підприємства не обов'язково мають бути досягнуті лише власними працівниками, а також працівниками контрагентів. У цьому випадку організація зберігає у своїх структурах лише стратегічні компетенції (проекування, дослідження та розвиток, маркетинг тощо), а решту компетенцій передає за межі організації.

Наступна модель – це модель створення альянсів у сфері людського капіталу. Організації, що застосовують цю модель, приділяють особливу увагу залученню людського капіталу через стратегічні альянси. Суть таких альянсів полягає в «об'єднанні сил» двох або більше організацій для виконання певного завдання або проекту. Основною перевагою такого підходу є виконання завдання за значно коротший час і з меншими витратами. Окрім коротко описаних моделей, що використовують надбання теорії людського капіталу, варто також згадати

дві моделі, які, крім пізнавальної цінності, у спрощеному вигляді відображають два типи підходів до працівників, що існують на практиці, а саме суб'єктний підхід та об'єктний підхід. Вони мають назви «модель сита» та «модель людського капіталу».

Модель сита базується на конкуренції та суперництві як основних стимуляторах поведінки та ефективності працівників. Вже на вході в організацію проводиться жорсткий відбір кандидатів (густе сито), щоб прийняти найкращих. Важливим завданням стає оцінка як майбутніх працівників під час їх відбору, так і вже працевлаштованих працівників. Результати цих оцінок часто стають підставою для просування по службі та звільнення з роботи. Другий з зазначених моделей - модель людського капіталу - є протилежністю попередньої моделі. Він характеризується ставленням до працівників як до капіталу, який необхідно розвивати. Найважливішою сферою діяльності в цьому випадку стає навчання, ефективність якого визначає долю всієї організації, а звільнення з роботи є крайнім заходом.

Вищезазначені моделі належать до багатьох моделей, що зустрічаються в літературі з даної теми (більш широкий огляд можна знайти в: *Lundy i Cowling, 2000* та *Armstrong 2000*). Однак на основі представлених моделей стратегічного управління людськими ресурсами можна зробити висновок, що управління людськими ресурсами з малозначущої та маргіналізованої функції еволюціонувало до повноправного компонента стратегії в більшості сучасних організацій, при цьому все ширше враховуючи надбання теорії людського капіталу.

2.2. Оцінка механізму стратегічного планування діяльності персоналу в досліджуваному підприємстві

Предметом рішень, що приймаються в процесі управління людськими ресурсами, є важливі кадрові питання. Описані питання можуть зацікавити осіб, які керують підприємством, а також керівників, які не мають можливості

скористатися консультаціями фахівців з кадрових питань. Ці керівники зможуть ефективніше діяти в даній сфері, коли краще зрозуміють раціональні основи кадрової політики та практики, їх функціонування в підприємстві та загальні переваги, які вони приносять компанії та працівникам. Інформація, що міститься в цій статті, зокрема про планування людських ресурсів, залучення нових працівників та їх мотивацію, буде корисною для всіх осіб, які виконують важливу і відповідальну роботу, якою є управління людьми в компанії.

Визначення управління людськими ресурсами вимагає пояснення поняття людських ресурсів. По-перше, слід виходити з того, що люди не є ресурсом, а володіють ресурсом, тобто сукупністю рис і властивостей, втілених у них, які дозволяють виконувати різні ролі в організації. До найважливіших складових людських ресурсів належать: знання, здібності, навички, здоров'я, ставлення та цінності, а також мотивація. По-друге, слід пам'ятати, що власниками людських ресурсів є окремі працівники, і саме вони остаточно вирішують, наскільки вони будуть залучені до роботи.

Люди є найціннішим ресурсом будь-якої організації, тому що вони створюють імідж компанії, вони креативні, підприємливі, мають можливість навчатися, вдосконалювати свій потенціал, тому є стратегічним ресурсом компанії і, як будь-який стратегічний ресурс, є джерелом можливостей і загроз. Тому управління людьми повинно бути спрямовано на використання цих можливостей і обмеження загроз. Співробітники з їхніми здібностями, знаннями, досвідом і мотивацією до роботи є найсильнішою відмінністю компанії. Наявність такого ресурсу вимагає відповідного управління, і з огляду на це, для людей використовується термін «керівництво ними». Функціонування будь-якої організації завжди вимагало управління людьми. Просто підхід до проблеми використання людських ресурсів змінювався, оскільки змінювалися самі організації, оточення та самі люди. Принаймні в тому, що відомо про їхні можливості виражати думки, погляди чи ставлення в організаціях.

Управління людськими ресурсами означає сукупність заходів, пов'язаних з розпорядженням наявними людськими ресурсами певної організації, що

вживаються для досягнення її цілей, яким надається стратегічне значення. Поняття «управління людськими ресурсами» почало з'являтися в літературі з управління на початку 70-х років XX століття і поступово витіснило раніше вживані поняття, такі як «управління персоналом» або «управління кадрами». Зміна термінології, що використовується, пояснюється іншим підходом до найманих працівників. «Управління людськими ресурсами», на відміну від «управління персоналом», полягає в сприйнятті працівників організації як стратегічних, цінних ресурсів. Тим часом «управління персоналом» асоціювалося скоріше з адміністративним підходом до найманих працівників.

М. Армстронг визначає управління людськими ресурсами як «стратегічний, цілісний і всебічний погляд на проблеми, пов'язані з керівництвом і розвитком людських ресурсів в рамках структури підприємства, причому кожен аспект цього процесу є важливим елементом управління організацією в цілому. По суті, управління людськими ресурсами означає певну ідеологію, засновану на переконанні, що організації (структури) існують для того, щоб надавати клієнтам певні цінності (блага). Управління людськими ресурсами розглядає людей як цінне джерело успіху компанії і ставиться до них не як до змінних витрат, а скоріше як до основного капіталу, тому вважає, що їм необхідно забезпечити найкращих керівників і можливості для повного розвитку своїх здібностей.

З огляду на вищевикладене, термін «управління людськими ресурсами» слід розуміти як стратегічну концепцію, яка розглядає такий ресурс організації, яким є її працівники, суб'єктивно — з урахуванням їхніх потреб, очікувань та оптимально використовує цей ресурс у відповідному місці та в відповідний час як у кількісному, так і в якісному вираженні, відповідно до цілей та місії організації.

Цілі управління людськими ресурсами в розумінні М. Армстронга можна визначити наступним чином:

- «дозволити керівництву досягти поставлених цілей шляхом залучення персоналу,
- повною мірою використовувати можливості та навички всіх працівників,

- стимулювати залучення працівників до роботи шляхом суворого контролю якості їх діяльності, а також контролю якості всієї організації,
- об'єднувати та інтегрувати принципи політики щодо людських ресурсів з планами розвитку компанії та зміцнювати відповідну культуру або, за необхідності, стежити за проведенням необхідних змін,
- розробити узгоджений набір принципів кадрової політики та зайнятості, що має на меті оптимальне заповнення вакансій та поліпшення якості роботи,
- створити такі умови праці, завдяки яким зможуть розкритися приховані в працівниках запаси енергії та креативності,
- створити такі умови, в яких інновації, командна робота та загальна якість зможуть повною мірою розвиватися,
- підтримувати готовність до гнучких дій в рамках так званої «організації, здатної до адаптації», а також постійно прагнути до досконалості».

З 70-х років до теперішнього часу модель управління людськими ресурсами характеризується тісним зв'язком кадрової політики зі стратегією компанії та комплексним підходом до проблем. Стратегічне управління людськими ресурсами в цій моделі спрямовано на довгостроковий розвиток співробітників та створення інноваційного клімату в підприємстві. Кадрова політика на сучасному етапі характеризується оперативною та стратегічною діяльністю. Розвиток кадрової функції у світі відбувався у 3 етапи:

1. перша фаза (оперативна) у 1900-1945 рр. – характеризувалася тим, що кадрові відділи займалися адмініструванням заробітної плати та виконували допоміжну роль;
2. друга фаза, яка називається менеджерською, в 1945-1980 рр. - полягала в тому, що управління людьми було штабною функцією, тобто надавало фахові консультації лінійним керівникам. Кадровий відділ був розташований на центральному рівні і займався адмініструванням, співпрацею з ринком праці, а також підбором персоналу;
3. третя фаза (стратегічна) з 1980 року до сьогодні - функція персоналу тісно пов'язана зі стратегією компанії, а стратегії компанії формує центральний

рівень. Відмінною рисою є також те, що управління соціальним потенціалом компанії часто децентралізоване, а його значення дорівнює значенню маркетингу та виробництва. У літературі з даного питання представлені сучасні різні підходи до проблеми управління людськими ресурсами. Окремі автори вважають, що управління людськими ресурсами є найважливішою функцією в управлінні підприємством. Вони, однак, розходяться в визначенні його елементів. За основні компоненти управління людськими ресурсами вважаються: планування (стратегічне, тактичне та оперативне), рекрутинг та відбір (обслуговування робочих місць, контакти з ринком праці та його організаціями), оцінка (оцінка результатів роботи працівників, оцінка їхніх можливостей розвитку), оплата праці (мотивація працівників), розвиток (розвиток персоналу та соціального іміджу організації)».

Успіх кожного підприємства залежить насамперед від наявності необхідної кількості компетентних та зацікавлених працівників. «Забезпеченню поточних і майбутніх потреб підприємства в персоналі служить насамперед планування людських ресурсів. Воно є відправною точкою в процесі найму та звільнення працівників, а також розвитку їхнього трудового потенціалу відповідно до цілей організації».

Планування зайнятості (планування людських ресурсів, кадрове планування) в літературі з даної теми розглядається в широкому та вузькому розумінні.

У широкому розумінні планування зайнятості – це сукупність рішень щодо цілей і заходів у всіх сферах, пов'язаних з людиною в процесі праці, тобто в галузі кадрової та заробітної політики, охорони праці, соціальної діяльності, витрат на оплату праці.

У вузькому розумінні планування зайнятості охоплює визначення кадрових потреб у кількісному аспекті (визначення необхідної кількості працівників), якісному аспекті (визначення кваліфікації, навичок працівників), часовому аспекті (визначення тривалості періоду потреби в працівниках), просторовому аспекті (визначення місця потреби в працівниках).

Ці дії по-іншому визначаються як : визначення попиту на працівників, визначення пропозиції працівників, планування укомплектування робочих місць.

З точки зору часового горизонту планування людських ресурсів має характер: оперативного або короткострокового планування, що стосується періоду до 1 року, тактичного або середньострокового планування, що стосується періоду від 1 року до 3 років, стратегічного або довгострокового планування, що стосується періоду від 3 років до 10 років, таке стратегічне планування часто називають програмуванням або прогнозуванням зайнятості.

Планування зайнятості має на меті забезпечити організацію відповідною кількістю працівників з відповідними характеристиками, на відповідних робочих місцях, в потрібний час і в межах визначених фінансових коштів. Воно проводиться з метою, з одного боку, захистити підприємство від нестачі людських ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей, а з іншого боку, не допустити зростання витрат на оплату праці через надлишок працівників.

В результаті планування людських ресурсів в підприємстві створюються плани та програми зайнятості. Зазвичай окремо складається план потреб та план покриття кадрових потреб.

План потреб є зведенням коротко-, середньо- та довгострокових, кількісних та якісних даних щодо персоналу підприємства, відображених за таким зразком:

Персональні потреби - існуючі всередині підприємства можливості їх покриття = заявлена зовнішня потреба.

План потреб охоплює необхідне працевлаштування та відповідний резерв.

План задоволення потреб включає різні внутрішні та зовнішні заходи, спрямовані на забезпечення поточних і майбутніх потреб підприємства в персоналі. До них найчастіше належать: планування навчання, планування просування по службі та кар'єрного зростання, а також планування скорочення штату. Суб'єктом, відповідальним за розробку плану зайнятості та координацію робіт, пов'язаних з його підготовкою, є кадровий підрозділ підприємства. Ця служба також несе спільну відповідальність за формування такої структури

зайнятості, яка не тільки забезпечує ефективне виконання запланованих завдань, але й прискорює розвиток підприємства.

Ефективність підприємства залежить не тільки від чисельності персоналу, але й від його якості, тобто від особливостей його складу, тобто структури зайнятості за певними критеріями, як правило, взаємозалежними.

Найбільш важливим з точки зору реалізації цілей управління персоналом є виділення в підприємстві груп працівників за такими ознаками:

- виконувана професія та спеціальність,
- освіта та стаж роботи - рівень кваліфікації,
- демографічні та соціальні характеристики,
- ступеня пов'язаності з організацією виробництва або послуг та характеру виконуваної роботи.

Однією з головних цілей управління персоналом є повне використання кваліфікаційного потенціалу працівників. Оцінка використання цього потенціалу повинна тому бути важливим елементом аналізу зайнятості в підприємстві. В рамках аналізу людських ресурсів підприємства також проводиться аналіз динаміки зайнятості, який означає аналіз змін чисельності персоналу, що відбуваються в часі.

Для аналізу зайнятості також використовується аналіз мобільності та стабільності персоналу, в якому досліджуються обидва явища за допомогою відомих коефіцієнтів прийому, звільнення, заміни та стабілізації.

У проведених аналізах зайнятості все частіше посиляються на концепцію сегментації ринку праці. Підприємство розглядається як внутрішньозаводський ринок праці, в межах якого зазвичай виділяють два його сегменти:

- первинний ринок праці, що характеризується: стабільністю зайнятості, високою заробітною платою, кращими умовами праці, більшими можливостями кар'єрного зростання та професійного просування;
- вторинний ринок праці: на якому панують гірші умови праці та оплати, де передбачається більша кількість скорочень працівників.

Прогнозування попиту та пропозиції кадрів — поняття, тісно пов'язане з плануванням зайнятості в підприємстві. Ця категорія охоплює виявлення потреб у персоналі з урахуванням прагнення мінімізувати різницю між попитом і пропозицією на внутрішньому ринку праці. Однією з головних цілей підприємства є вміле використання персоналу, а її реалізація дозволяє максимізувати ефективність функціонування підприємства. При прогнозуванні попиту та пропозиції кадрів слід враховувати, серед іншого: достатньо тривалий термін прогнозування, багатий набір інструментів та технологій, що полегшують прогнозування, витрати, пов'язані з процесом прогнозування зайнятості, прозорість та зрозумілість у формулюванні досягнутих результатів.

Першою сферою планування людських ресурсів є визначення попиту на внутрішньому ринку праці даної організації, тобто планування її кадрових потреб. Це є відправною точкою в процесі планування людських ресурсів і спрямовано на визначення необхідної кількості працівників з певною кваліфікацією, необхідних для реалізації запланованої програми діяльності даного підприємства. Організація шукає працівників з чітко визначеними кваліфікаціями, наявність яких є необхідним фактором для реалізації її завдань.

Планування кадрових потреб (попиту) має якісний та кількісний вимір. Метою планування потреб у персоналі в якісному вимірі є визначення кваліфікації та моделей поведінки, які повинен демонструвати персонал підприємства в певний момент у майбутньому, щоб мати змогу виконувати передбачені дії та завдання. Основним інструментом для досягнення цієї мети є аналіз роботи (аналіз робочих місць).

Планування потреб у персоналі в кількісному вимірі має на меті визначення кількості працівників у окремих категоріях посад або обсягу робіт у певний момент у майбутньому, необхідних для виконання прийнятої програми підприємства. Отже, предметом планування кількісних потреб є визначення конкретної кількості роботи, необхідної для виконання поставлених завдань.

При прогнозуванні зайнятості в підприємстві виділяють багато методів і технік планування персоналу:

- метод показників дозволяє встановити, яка частка адміністративних і офісних працівників у групі промислових працівників,
- метод норм зайнятості визначає час, необхідний для виконання окремих операцій,
- метод управління за цілями служить в основному для визначення чисельності персоналу та його ефективного розвитку,
- прогнозування з нульовою базою, в якому існує базовий стан зайнятості, що аналізується залежно від потреб підприємства,
- підхід «знизу вгору», в якому лінійні керівники створюють плани зайнятості, які в подальшому підлягають агрегації,
- статистичний аналіз, в якому при створенні прогнозу зайнятості використовуються дані, які в минулому впливали на величину зайнятості.

Прогнозування пропозиції кадрів – це планування так званого кадрового забезпечення організації на внутрішньому ринку праці, засноване на прогнозуванні змін у структурі поточної зайнятості. Цей процес, подібно до прогнозування попиту на кадри, характеризується у двох вимірах:

- якісному, коли класифікація структури зайнятості здійснюється на початок періоду планування, потім визначається прогноз змін на певний період часу і, нарешті, визначається бажаний стан структури зайнятості на певний момент у майбутньому. Предметом планування тут є поточні структури зайнятості за статтю, віком та іншими ознаками трудового потенціалу;
- кількісний, в якому організація визначає кількість працівників у окремих категоріях персоналу на початок періоду планування, а потім формулює прогноз на кінець цього періоду. Найпростіше в цьому випадку скористатися аналізом поточного кадрового забезпечення з урахуванням передбачуваних звільнень і прийомів на роботу, враховуючи аналіз відсутності на роботі.

При прогнозуванні пропозиції персоналу слід враховувати внутрішній і зовнішній ринок праці. Спочатку проводиться аналіз внутрішнього ринку організації, визначаючи стан і структуру поточної зайнятості. Потім

прогнозується зовнішній ринок з урахуванням безробітних, випускників, працівників, зайнятих в інших організаціях, бажаючих змінити роботодавця.

Необхідність планування кадрового забезпечення також впливає безпосередньо з цілей управління людськими ресурсами, які передбачають не тільки забезпечення організації зайнятості в кількісному та якісному вимірі, але й її продуктивне використання в процесі праці.

Метою планування кадрового забезпечення є розподіл завдань між працівниками та іншими особами, зайнятими в даній організації. Воно полягає в підпорядкуванні найманого персоналу існуючим організаційним підрозділам, робочим місцям і функціям на основі заздалегідь встановлених критеріїв, якими найчастіше є мінімізація витрат. Наступним критерієм є максимізація придатності працівника для виконання завдань на певній посаді.

Для оптимізації кадрового забезпечення можуть також використовуватися кількісні та евристичні методи:

- серед кількісних методів планування кадрового забезпечення найчастіше використовується лінійне програмування. Суть цього методу зводиться до оптимізації певної цільової функції, якою може бути, наприклад, максимізація показника кваліфікаційного потенціалу, що є вираженням корисності працівника;
- евристичні методи планування кадрового забезпечення спрямовані на оптимізацію розподілу працівників і робочих місць на основі ступеня придатності працівників до роботи на певних робочих місцях.

Аналіз роботи є основою для вибору або розробки інструментів, що служать для реалізації всіх часткових цілей управління персоналом на підприємстві.

Вона охоплює дослідження діяльності, що виконується на окремих робочих місцях, умови праці, що там існують, спосіб виконання роботи, зв'язки з іншими робочими місцями та відповідні кваліфікаційні вимоги до осіб, які передбачаються для працевлаштування на ці робочі місця.

Можна виділити три основні джерела інформації, що використовуються в аналізі праці, а саме: робочий процес (завдання, обладнання, хід виконання

робіт), документація робочого місця (технічні інструкції, інструкції з експлуатації, коло обов'язків), знання осіб, які беруть участь у робочому процесі (працівник, керівник, колеги).

Важливим фактором, що впливає на правильне виконання аналізу та подальшого опису робочого місця, є компетенції організатора, вміння формулювати проблему та оцінювати можливі варіанти рішень, а також міжособистісні навички.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Задоволення клієнтів є єдиним шляхом, що веде до справжнього розвитку підприємства. Часті зміни, що відбуваються в оточенні, визначають вибір концепцій і методів у процесі управління підприємством.

Існує необхідність створення нового, динамічного підходу до стратегічного управління. Існуюча концепція стратегічного планування потребує доповнення процесами створення та підтримки конкурентної переваги. Ефективна реалізація прийнятої стратегії вимагає узгодження трьох основних елементів: стратегії організації, персоналу та систем управління. Кожен з вищезазначених елементів є необхідною, але недостатньою умовою, що визначає ефективність реалізації прийнятої стратегії. Разом вони створюють своєрідну базу, що дозволяє створити ефективний процес управління. Для досягнення довгострокової конкурентної переваги підприємства використовують все нові концепції та методи, які базуються на забезпеченні рівноваги в процесі створення вартості підприємства з його зобов'язаннями перед власниками та кредиторами, перед працівниками та місцевою громадою, перед клієнтами, перед навколишнім середовищем.

Для належного проведення процесу, спрямованого на побудову підприємства майбутнього, необхідно обмірковувати, яку модель управління прийняти і які показники застосовувати. Сьогодні, коли світ стає все більш складним і непередбачуваним, ми починаємо розуміти, що необхідно розвивати нові організаційні форми та новий підхід до стратегічного управління.

В результаті аналізу оточення, діяльності підприємств, літературних досліджень та практичного досвіду автор намагається окреслити напрямки змін у сферах управління та стратегічного управління в підприємстві. Автор підкреслює важливість компетентності менеджерів та їх значення в стратегічному управлінні.

Управління організацією XXI століття передбачає розуміння та прийняття мінливості, складності та багатоаспектності, в яких плинність та нестабільність є повсякденними і навіть сприймаються як очевидність. Отже, яку організаційну структуру та організаційну систему слід застосувати, щоб відповідати вищезазначеним умовам?

Гнучкість організаційної системи проявляється в її здатності ініціювати та здійснювати зміни, що адаптують її до нових ситуацій, в яких буде реалізовуватися стратегія діяльності організації. Організаційна структура, що відрізняється гнучкістю, здатна реагувати на внутрішні зміни та зміни навколишнього середовища. Високий рівень гнучкості організаційних структур є необхідною умовою для досягнення складної адаптивності організації до змін.

У сучасному управлінні підприємством майбутнього ми матимемо справу з відкритою системою з багатонаправленими зв'язками окремих підсистем, процесів та проектів, що адаптуються до змін завдяки плинності внутрішньої структури. Оскільки все більша частина роботи в підприємствах виконується командами, які найчастіше виходять за традиційно встановлені межі компетенції, тож зростає їхня роль у процесі управління. Постановка працівників у центр процесів і проектів та покладення на них відповідальності за них стимулює творчість і формування духу командної роботи. Завдання команд будуть зосереджені навколо процесів, що вимагають перегляду цілей, визначатимуться змінами відповідно до потреб підприємства і проектуватимуться на їх основі. Правильно сформовані команди можуть бути основою ефективного функціонування підприємства. Тоді творчий потенціал буде базуватися на багатопрофільному складі персоналу, тобто працівниках, які представляють різні спеціальності, що дозволить використовувати ці компетенції в цілісному баченні організації. Це будуть цілеспрямовані команди, що створюються *ad hoc*. Тому ієрархія не може бути нав'язана, а має виникати природним чином, у відповідь на мінливі процеси та проектні потреби всього підприємства. З огляду на обмежений час тривалості проекту, а отже, і проектної групи, ефективне управління такою тимчасовою структурою вимагатиме від лідерів окремих

процесів міжособистісних навичок та здатності об'єднувати розрізнені команди в один великий механізм. Виклики, що стоять перед бізнесом завтрашнього дня, виходять за межі сучасних управлінських практик. Хороша практика – це процес, що дозволяє досягти поставленої мети ефективно та результативно (найменшими зусиллями, найкращим результатом), заснований на перевірених на практиці процедурах, незважаючи на можливі непередбачені проблеми.

Функціонування систем управління пов'язане з необхідністю використання інструментів та засобів. Рівень складності та різноманітності інструментів зростає разом із розвитком підприємства. Формалізовані системи управління та рівень їх досконалості в багатьох підприємствах є незначними. Часто використовуються прості інструменти для збору даних та їх візуалізації, а не для аналізу, наприклад, поставлених цілей. Зміна характеру сучасного підприємства знаходить своє відображення у формуванні нових організаційних форм, щоб відповідати новим вимогам. Нові форми є менш формальними, егалітарними та кооперативними, створюючи належний зв'язок підприємства з оточенням. Удосконалення системи управління вимагає постійного аналізу взаємозв'язків та взаємозалежності між процесами. Вжиті заходи з удосконалення повинні реалізовуватися відповідно до принципу, що якщо оптимізація одного процесу тягне за собою зміни в інших процесах, то баланс цих заходів повинен бути позитивним. Недоліками, що послаблюють ефективність та результативність управління організацією, є безлад у потоці інформації та прийнятті рішень між окремими рівнями управління.

У сучасному світі бізнесу цілі організації стають все більш складними. Ми маємо справу з еволюцією організації праці в напрямку її автономізації та створення гнучких форм праці. Менеджери повинні припинити робити різні речі людям - вони повинні почати робити їх разом з людьми. Колись світ бізнесу розглядав це як утопічний моральний світ, а сьогодні це стало безжальною необхідністю. Зменшується можливість досягнення результатів організації шляхом застосування ієрархічного контролю. Більший акцент робиться на підвищенні кваліфікації працівників, які все рідше вважають вертикальне

просування по службі еталоном професійного успіху. Організації залежать від талановитих, свідомих своєї ролі осіб, а тому повинні визнавати прагнення цих осіб і створювати нові моделі так званої кар'єри без кордонів.

Зміни, що відбуваються в оточенні, ставлять перед керівним складом нові виклики, тому необхідно отримати відповіді на фундаментальні питання щодо нового способу роботи та мислення. Управління та лідерство повинні відповідати певним умовам, щоб бути ефективними, тобто сприяти досягненню цілей. Іншими словами, в цьому випадку важливі взаємини між управлінням та лідерством.

Ми повинні відповісти на три питання: Що повинні робити менеджери в підприємстві? Що повинні робити лідери в підприємстві? Яка спільна сфера цих двох ролей, що вимагає одночасного управління та лідерства?

А. Гроув - президент Intel, один з провідних менеджерів - стверджує, що керівники підприємств та їхні менеджери зараз, як ніколи раніше, повинні турбуватися про те, що принесе майбутнє. На його думку, настав час активізувати один з елементів людської природи - схильність до параної. Саме вона буде, а може, вже є, найкращим мотиваційним фактором. Менеджерам для досягнення успіху потрібні не стільки оптимістичні плани, скільки загрози, наприклад, втрата ключових співробітників або клієнтів. У зв'язку з цим сучасний менеджер зобов'язаний постійно випробовувати на практиці нові концепції та методи управління, наприклад, перетворення підприємства з функціонального на процесне або створення ключових компетенцій управління знаннями. Нові концепції та методи управління дають менеджеру можливість досягти конкурентної переваги для свого підприємства, головним чином завдяки тому, що вони впорядковують та спрощують спосіб ведення діяльності.

У сучасних економіках значення компетентності людського капіталу стає дуже важливим. Ідентифікація компетентнісних потреб повинна здійснюватися на рівнях організації, посади та одиниці. Ресурси та компетенції створюють стратегічні можливості підприємства, надаючи йому здатність виконувати завдання, які важко повторити. Завданням керівництва є створення унікальних

компетенцій та ресурсів. Уміння створювати потенційні стратегії є досить складним і залежить від здатності керівництва до змін. Знання про найважливіші компетенції, як на конкретній посаді, так і в цілому підприємстві, має бути доповнено інформацією про те, чи мають особи, які обіймають ці посади або претендують на них, достатньо розвинені компетенції. Згідно з дослідженням, проведеним компанією Hudson, 90% роботодавців вважають дослідження компетенцій працівників важливим елементом управління людськими ресурсами, проте досі лише 45% проводять такі дослідження.

Організація в сучасному світі є безперервним процесом. Змінюються умови навколишнього середовища та стратегії діяльності, а ефективність і результативність рідко відповідають очікуванням власників вкладеного капіталу. Менеджери моделюють організації, прагнучи створити нову організацію, вдосконалити існуючу або внести радикальні зміни в існуючі відносини. Сучасний менеджер повинен постійно випробовувати нові концепції та методи управління, наприклад, тотальної якості, перебудови підприємства з функціональної на процесну, створення ключових компетенцій управління знаннями, талантами, часом або постійного навчання. Все це для того, щоб підприємство досягло конкурентної переваги. Нові методи спрощують та впорядковують діяльність. Однак при виборі нових методів слід бути обережними та звертати увагу на вміння їх впроваджувати.

Влада та ієрархія відіграють особливу роль серед соціальних видів, оскільки вони ставлять лідера не тільки в позицію домінанта, але й як особу, яка приймає рішення, нав'язуючи свою волю не тільки окремим особам, але й усій соціальній групі. Слід підкреслити, що менеджери в підприємстві XXI століття – це люди, які є сполучною ланкою, стимуляторами творчості, речниками інновацій та промоутерами ідей навчання на основі реалізованих проєктів.

Сьогодні ми дуже часто звертаємося до послуг контрактного менеджера, розглядаючи його як ефективний інструмент у період змін. *Інтерм-менеджер* – менеджер для виконання спеціальних завдань – це нова форма тимчасового управління підприємством, особливо в складних ситуаціях. Іншими словами,

інтерм-менеджмент – це використання керівного персоналу вищого рівня для досягнення значних результатів у певних сферах або в рамках реалізації конкретних цілей за певну винагороду та на підставі строкового контракту.

Сучасна організація функціонує в умовах значно більшої, ніж у минулому, мінливості навколишнього середовища. Викликом для сучасної науки про управління є пошук рішень у сфері побудови організації та системи управління таким чином, щоб вони відповідали вимогам високого рівня гнучкості. Гнучкість розуміється як здатність до швидких змін, а по суті це вміння адаптувати реакцію до змін, що відбуваються в оточенні.

Уже в 60-х роках П. Друкер застерігав, що підприємства не можуть існувати, якщо не мають клієнтів. Ці два елементи тісно пов'язані між собою, хоча б внаслідок взаємних послуг, через що одне без іншого не може існувати самостійно. В рамках організаційних рішень сучасні підприємства будуть змушені застосовувати модель віртуальної організації, результатом якої буде створення плоскої, матричної або мережевої організаційної структури, тобто такої, яка гнучко та ефективно даватиме можливість задовольняти побажання клієнтів.

Щоб вижити, ми мусимо прийняти зміни та хаос як основний процес, що дозволяє підприємству оновлюватися та трансформуватися. Для виконання цього завдання підприємства повинні більше інвестувати в культурні чинники та розвиток людських ресурсів, щоб можна було досягти задоволення в довгостроковій перспективі. Управління підприємством XXI століття заздалегідь приймає два основні критерії: розуміння та прийняття мінливості, завдяки чому нестабільність внутрішнього та зовнішнього середовища стає нормою. Нав'язаний раніше порядок з його ієрархією та дисципліною, а також беззаперечне виконання вказівок керівництва, як видається, зараз сильно суперечить сутності сучасного суспільства та економіки. Застосування неієрархічної моделі підприємства дозволило зосередити організацію навколо процесів, продуктів, послуг та клієнтів. Робота повинна бути організована навколо «мініпідприємств» у даній організації, а не за виконанням певних

функцій. У підприємстві XXI століття суть виживання та конкуренції полягає у зменшенні розмірів організації.

За словами Пітера Друкера, однією з найбільших змін, з якими доводиться стикатися сучасним менеджерам, є постійно прискорюване зростання кількості ділових відносин, заснованих на партнерстві, а не на прямих відносинах влади та власності. Зростання значення співпраці між незалежними суб'єктами вважається одним з найважливіших тенденцій розвитку сучасних економік.

Генрі Файоль вважав, що управління полягає в контролі, а Том Пітерс – в дії. Генрі Мінцберг вважає своїм девізом – не думай, дій. Управління полягає в контролі, дії, мисленні, керівництві, прийнятті рішень. Воно не є сумою цих ролей, а їх поєднанням. Якщо ми пропустимо якийсь із вищезазначених елементів, то не можемо говорити про справжнє управління.

З огляду на невизначеність оточення, недосконалість методів та інформаційні бар'єри, можливості розвитку підприємства шукають у його внутрішніх факторах, що дозволяє розглядати підприємство як сукупність ресурсів і компетенцій. Суть тут полягає в умілому управлінні цими окресленими аспектами. Дуже важливим ресурсом з точки зору мінімізації невизначеності функціонування є знання, що розуміються як здатність вирішувати проблеми.

Оцінка реального стану господарської одиниці вимагає порівняння її результатів з результатами конкурентів або інших одиниць, які могли б бути зразком у окремих сферах її діяльності. Завданням діагностичного аналізу підприємства є виявлення його найважливіших сильних і слабких сторін, що криються в ресурсах і функціях. Суть полягає в аналізі сфер діяльності підприємства, а саме: маркетингу і збуту, виробництва, фінансів, людських ресурсів, матеріальних ресурсів, організаційних ресурсів та інформаційних ресурсів. В результаті діагностичного аналізу ми визначаємо сильні та слабкі сторони підприємства для порівняння з конкурентами. Формування стратегії базується на стратегічній діагностиці зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та на стратегічному плануванні, які є інструментами стратегічного

управління. Діагностика та планування вимагають від підприємства наявності комплексної інформації.

Дослідження системи управління підприємством, що реально функціонує на практиці, вимагає попереднього встановлення діагнозу, який виникає в результаті застосування так званого описово-удосконалюючого підходу, що називається діагностичним методом. Неможливо спроектувати раціональні зміни та вдосконалення, якщо попередньо не було проведено глибокого діагностичного дослідження існуючого стану. Така позиція дає підстави стверджувати, що без діагностики не може бути хорошого проекту змін.

Успіх підприємства на ринку значною мірою визначається процесом створення, вимірювання та використання нематеріальних активів організації разом з її людським капіталом. Будівництво сучасної організації вимагає розвитку одного з найважливіших ресурсів підприємства, яким є знання, що стосуються всього, що працівники знають про механізми функціонування підприємства. Уміле управління знаннями, вибір інформації, найважливішої з точки зору підприємства, буде визначати отримання конкурентної переваги. Сьогодні про успіх підприємства вирішують насамперед видатні особистості, здатні використовувати можливості та керувати своїми ресурсами.

Процес глобалізації, постійні та швидкі зміни на ринку зумовлюють необхідність розробки інших підходів до процесу управління, які враховували б перехід від політики короткострокового зростання до довгострокового збалансованого зростання. Тому пошук більш динамічного управління стає необхідністю. У нинішніх умовах, коли існує фактор великої невизначеності, потреба у стратегічному плануванні, особливо у вигляді сценаріїв, є дуже важливою.

Неможливо створити організацію майбутнього без більшого наголосу на потребах людей. Тільки підприємства, дружні до своїх працівників, матимуть шанс на розвиток і можливість конкурувати з іншими організаціями. У цьому сенсі постійне вдосконалення полягає у прагненні до пошуку кращих можливостей - поліпшення існуючих стандартів. Кожна спроба заперечити

статус-кво є фундаментом, що дає шанс на подальший розвиток і нові можливості. Головною умовою для кожної організації в процесі постійного вдосконалення, в тому числі для організацій майбутнього, є готовність до змін.

Постійно зростаючі організаційні знання створюють корисну методологічну та практичну базу. У зв'язку з цим слід виходити з того, що успішними є, зокрема, ті організації, які неухильно, систематично та свідомо набувають нових знань, поширюють їх у всій організації та швидко реорганізуються в інтелектуальні організації. Знання тут є ключовим елементом, перш за все тому, що саме управління охоплює набір професійних дій, тобто заснованих на ґрунтовних знаннях, професійних навичках, продуманих методах та ефективних способах дій.

ВИСНОВКИ

Незважаючи на те, що стратегічне планування є досить недооціненим інструментом управління, воно відіграє важливу роль у формуванні стратегії малого бізнесу та позитивно впливає на його розвиток. Часто його значення у формуванні стратегії є маргінальним через високі вимоги до суб'єктів, які реалізують цей процес, як методологічні, так і змістовні. Важливе значення у використанні стратегічного планування відіграють методичні питання, пов'язані з використанням інструментів стратегічного планування для потреб створення та реалізації стратегії.

На основі проведеного аналізу рекомендується на різних рівнях вжити заходів, спрямованих на ознайомлення керівників малих підприємств з сутністю стратегічного планування. На рівні урядових агентств, відповідальних за підтримку сектору МСП (наприклад, Агенція Розвитку Підприємництва), слід розробити програми, що поширюють та підтримують доступ до знань у сфері формального стратегічного планування та відповідних інструментів (наприклад, навчання для підприємців в рамках Програми операційної підтримки «Людський капітал 2007-2013»). На рівні малих підприємств рекомендується усвідомити вплив формального стратегічного планування на розвиток компанії та зацікавити їх цією темою шляхом участі в спеціалізованих курсах або в рамках післядипломної освіти. Хорошим рішенням у цьому напрямку є налагодження співпраці з вищим навчальним закладом з метою передачі знань з науки в промисловість (наприклад, стажування академічних експертів у сфері стратегічного управління в малих підприємствах, що реалізується Агенцією Регіонального Розвитку в рамках проекту «Знання і практика – ключ до успіху в бізнесі»).

Підсумовуючи, запропоновані рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування в малих підприємствах не вичерпують обговорюване питання. Слід також підкреслити, що малі підприємства не є мініатюрами великих компаній, тому доцільно проводити подальші дослідження в галузі

адаптації методичних рішень та інструментів стратегічного планування до потреб малих підприємств.

Теоретичні міркування, представлені в даній роботі, що стосуються людського капіталу та проблем інвестування в цей капітал у стратегіях розвитку підприємства, дозволяють сформулювати кілька висновків, важливих для економічної практики підприємств.

По-перше, слід зазначити, що незалежно від розміру, кожне підприємство повинно розробляти стратегію своєї діяльності. Нехтування стратегією компанії призводить до того, що малі та середні підприємства часто не знають ринок, на якому вони функціонують, та інвестують у розвиток компетенцій, які насправді не є для них ключовими.

Проблематика розвитку компетенцій нерозривно пов'язана з проблематикою людського капіталу та інвестуванням у розвиток персоналу компанії. Управління людськими ресурсами як функціональна стратегія підприємства вимагає проведення ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх умов, адаптації стратегічної моделі управління людськими ресурсами до специфіки даного підприємства, визначення окремих елементів цієї стратегії в площині завдань, навичок, досвіду, інноваційності, систем винагородження, просування по службі та цінностей, яких дотримується організація. Теорія і практика управління сформували багато корисних методів, що сприяють стратегічному управлінню людськими ресурсами, які відрізняються ступенем складності, обсягом знань, необхідних для їх використання, а також витратами на впровадження. Завдяки такій різноманітності кожне підприємство може знайти метод, який буде оптимальним з точки зору його потреб.

Отже, здається, що стратегії управління людськими ресурсами повинні стати стандартом, а їх інтеграція з глобальною стратегією діяльності компанії стане необхідною для зміцнення цінності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCES

1. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. URL: <https://books.google.com.ua>
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.
5. Винничук Р. О., Дмитришин Я. Ю. Особливості формування стратегії розвитку організації. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. 2014. Вип. 24.9. С. 198-203.
6. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. ЦУЛ, 2009. 500 с.
7. Гавкалова Н. Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.
8. Гайдамака О. М., Лебідь В. М., Вавулін Л. С. Управління розвитком кадрового потенціалу організації. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 4 (32). С. 118-123.
9. Гармідер Л. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. URL: [irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64 > bmef_2012_...](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/bmef_2012_...)
10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
11. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Державне*

управління: теорія та практика: електрон. фах. наук. вид. К.: НАДУ, 2011. № 2.
URL: <http://www.academy.gov.ua>.

12. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К.: ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 49–52.

13. Гонтюк В. А. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації на основі моделі Shell/DPM. *Економіка підприємства: проблеми теорії та практики*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 листопада 2013 року, м. Харків : Х.: Видавничий Дім «ІЕЖЕК», 2013. С. 26-30.

14. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

15. Грибик І.І., Коропець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. Вип. 640: Проблеми економіки та управління. С. 258-265.

16. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків. ХНЕУ, 2012. 228 с.

17. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. К.: Знання, 2013. 254 с.

18. Даниленко Л.І. Інноваційна модель підвищення кваліфікації керівних кадрів на засадах кредитно-модульної форми організації навчання: науково-метод. посіб.: у 2 кн. / за заг. ред. Л.І.Даниленко. Кн. 1. К.: МОН і Світовий банк, 2011. 80 с.

19. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341-347.

20. Десслер Г. Управління персоналом. URL. <https://samolit.com/ua>

21. Долженков О. О., Постоян Т.Г. Технологія портфоліо в аспекті автентичного оцінювання результатів професійної підготовки майбутніх фахівців. *Наука і освіта: наук.-практ. журнал*. 2015. № 5. С. 31-36.
22. Загорський В. С., Ліпенцев А.В. Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 14/15. С. 13-22.
23. Зленко А. М., Мірошниченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu>
24. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
25. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
26. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові. *Актуал. пробл. держ. упр.* О.: ОРІДУ УАДУ, 2010. Вип.12. С. 108-118.
27. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.
28. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал*. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.
29. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.
30. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання третє, перероблене і доповнене. К., «Кондор». 2010. 398 с.

31. Кухаренко В.М. Розвиток дистанційного навчання на сучасному етапі. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. №2. 2012. С. 117-121.
32. Кучерявий А.О., Балко М.В. Основи самостійної навчальної діяльності: навч. посіб. Донецьк: ДЮІ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2010. 200 с.
33. Лисенка Ю. Моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis.
34. Лобза А.В., Юрченко К.А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. URL: <http://molodyvcheny.in.ua>
35. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2010. № 17. С. 172-180.
36. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 5 (50). 2011. С. 128-132.
37. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*. 2010. №2. С.26-34.
38. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 323-327.
39. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.
40. Професійні стандарти і кваліфікації у країнах з високорозвинутою економікою / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. В. Мельник, Ю. І. Кравець; за наук. ред. Л. П. Пуховської. К.: «НВП Поліграфсервіс», 2014. 176 с.