

УДК 33.005.95

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13>**Махмудов Х. З.**доктор економічних наук, професор,
Полтавський державний аграрний університет**Чухліб В. Є.**аспірант кафедри підприємництва і права,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6780-6442>**Mahmudov Hanlar, Chukhlib Vladislav**

Poltava State Agrarian University

ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено зв'язок між стратегічним управлінням персоналом та конкурентним потенціалом підприємства. Проаналізовано стратегічний підхід до управління персоналом, обґрунтовано його значущість для підвищення ефективності діяльності та зростання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Здійснено оцінювання факторів впливу на формування системи стратегічного управління персоналом підприємства. Доведено доцільність впровадження стратегічно орієнтованого управління розвитком працівників. Розкрито вимоги до системи стратегічного управління персоналом. Обґрунтовано, що зростання конкурентного потенціалу та підвищення ефективності діяльності залежать від розвитку інтелектуального капіталу в підприємстві. Встановлено, що удосконалення системи стратегічного управління персоналом має на меті розкриття прихованих знань працівників, розширення меж цих знань, зміну відносин у колективі, що сприятиме зміцненню конкурентного потенціалу та визначенню напрямів подальшого розвитку підприємства.

Ключові слова: персонал, стратегія, стратегічне управління персоналом, конкурентний потенціал, конкурентні переваги.

THE INFLUENCE OF STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT ON INCREASING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

The article identifies the relationship between strategic personnel management and the competitive potential of the enterprise. Strategic management itself provides a constant and systematic analysis of competitive advantages, which contributes to the development of new types of goods intended for certain groups of consumers. Strategic management of competitive advantages gives the company the opportunity to achieve strategic goals through the effective allocation and use of strategic potential, which means a set of resources and opportunities for the development and implementation of enterprise strategy. The strategic approach to personnel management is analyzed; its significance for increasing the efficiency of activity and increasing the competitiveness of the business entity is substantiated. An assessment of the factors influencing the formation of the system of strategic personnel management of the enterprise. The strategy of personnel management belongs to the functional strategies of the enterprise and is aimed at the formation and use of labor potential in accordance with changes in business conditions, training of personnel for relevant professional activities, comprehensive assessment of staff and its development, selection of the necessary categories of staff, the creation of social security and safe working conditions. The expediency of introducing strategically oriented management of employee development is proved. Requirements to the system of strategic personnel management are revealed. A characteristic feature of personnel management is the ability of human resources to act as both an object and a subject of management. Strategic personnel management involves qualitative changes in the field of human resources, which can affect the efficiency of the enterprise as a whole and the development of its competitive potential. It is substantiated that the growth of competitive potential and increase the efficiency of activity depends on the development of intellectual capital in the enterprise. It is established that the improvement of the strategic personnel management system aims to reveal the hidden knowledge of employees, expand the boundaries of this knowledge, change relations in the team, which will strengthen competitiveness and identify areas for further development of the enterprise.

Keywords: personnel, strategy, strategic personnel management, competitive potential, competitive advantages.

JEL classification: M11, M12, M16

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах стратегічне управління персоналом є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Невизначеність та динамічність конкурентної боротьби надають стратегії управління персоналом статусу надважливої, оскільки вона є передумовою формування ефективної системи менеджменту в умовах забезпечення розвитку підприємств. Основне завдання керівництва в такій ситуації полягає у здійсненні ефективного стратегічного управління персо-

налом для підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтування ролі стратегічного управління персоналом для підвищення конкурентного потенціалу підприємства посідає вагомe місце у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних економістів та вчених, таких як Т.В. Білорус [1], Л.В. Бондарчук, А.Г. Балдинюк [2], О.А. Галич, Ю.В. Вакулєнко, І.О. Терещенко [3], І.С. Гращенко, Н.П. Прищепа [4], Т.В. Гулик [5], П. Друкер [6],

А.І. Лужецький [7], В.М. Нижник [8]. Вивчення та узагальнення наукових праць свідчать про те, що чимало питань стосовно розвитку стратегічного управління персоналом у вітчизняних підприємствах недостатньо досліджені. Зокрема, існує необхідність удосконалення системи стратегічного управління персоналом, що відповідатиме сучасним умовам господарювання, довгостроковим орієнтирам підприємства та забезпечуватиме зміцнення конкурентного потенціалу. Залишається дискусійним питання щодо комплексного розроблення стратегії управління персоналом, яка б узгоджувалася з конкурентною стратегією підприємства та сприяла її реалізації, тому проблема відповідності розвитку стратегічного управління персоналом конкурентному потенціалу підприємства не втрачає актуальності та потребує подальших досліджень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні впливу стратегічного управління персоналом на забезпечення розвитку підприємств, підвищення ефективності їх господарської діяльності та зростання конкурентного потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Розвиток економічних відносин в Україні вимагає від підприємств використання інноваційних підходів та дієвих методів управління, які можуть забезпечити швидку адаптацію до змін нестабільного зовнішнього середовища, сталий економічний і соціальний розвиток суб'єктів господарювання у довгостроковому періоді та зростання їх конкурентного потенціалу. Досягнення цього можливе за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю підприємства. Важливими розділами загальної стратегії підприємства є стратегія управління персоналом, виробнича, конкурентна та фінансова стратегії.

Сьогодні персонал є провідним фактором, який забезпечує розвиток підприємства у довгостроковому періоді, джерелом підвищення його конкурентоспроможності. Одним з основних завдань управлінців є розроблення стратегії управління персоналом, яка б узгоджувалася з конкурентною стратегією підприємства та сприяла її реалізації. Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства дає змогу вказати на проблемні місця та сконцентрувати зусилля управління на найважливішому напрямі діяльності, використовувати всі стратегічні можливості, визначати пріоритети розвитку відповідно до поставлених цілей для ефективного функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Поняття «конкурентний потенціал підприємства» належить до найбільш складних економічних категорій. Найчастіше під цим терміном розуміють сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, організації, галузі [4, с. 119].

Конкурентний потенціал характеризує здатність підприємства збільшувати конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Процес формування конкурентного потенціалу передбачає врахування особливостей взаємозв'язків між складовими елементами підприємства та із зовнішнім середовищем, що є процесом прийняття управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності. Цілями функціонування системи управління підприємства є забезпечення конкурентного потенціалу підприємства; отримання максимального прибутку; підвищення соціальної ефек-

тивності функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку [2].

Для забезпечення ефективного процесу управління варто дотримуватися таких умов [7, с. 127]:

- керуюча і керована системи повинні пов'язуватися між собою причинно-наслідковими залежностями;
- підсистема повинна мати конкретну мету управління;
- керуюча підсистема повинна сприймати та опрацьовувати інформацію про стан об'єкта управління, результати його діяльності, зміни навколишнього середовища, вчасно розробляти керуючі впливи та передавати їх об'єкту управління;
- об'єкт управління повинен сприймати управляючі дії та оперативно на них реагувати.

Управління конкурентним потенціалом підприємств є відкритою системою, що означає взаємодію із зовнішнім середовищем. Кожна зі складових частин конкурентного потенціалу по-різному реагує на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників та має власний набір факторів впливу. Конкурентний потенціал відповідає на макроекономічні зміни, розвивається згідно з їх впливу, зберігаючи якісну визначеність та пристосованість до функціонування. Без взаємодії із зовнішнім середовищем відкрита система не може функціонувати. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами споживачів і впливають на якість «виходу» виробничої системи. Важливі передумови пов'язані з конкурентами, оскільки виробничо-технологічний потенціал втрачає свою міцність саме під їх впливом. Підвищення конкурентного потенціалу необхідно здійснювати в кілька етапів, оскільки це складний процес, що постійно змінюється залежно від інноваційного розвитку економіки. Конкурентний потенціал слід систематично забезпечувати інноваційним наповненням задля підвищення якості продукції, оптимізації технологічних процесів, удосконалення організації збутової діяльності [8, с. 8].

Саме стратегічне управління передбачає постійний і систематичний аналіз конкурентних переваг, що сприяє розвитку нових видів товарів, призначених для певних груп споживачів. Стратегічне управління конкурентними перевагами дає підприємству можливість досягнути стратегічні цілі за рахунок ефективного розподілу та використання стратегічного потенціалу, під яким розуміють сукупність ресурсів і можливостей для розроблення й реалізації стратегії підприємства [5].

Для формулювання та вирішення завдань оптимізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, доцільно дотримуватися таких засад [4, с. 120]:

- орієнтування на основні цілі соціально-економічного та виробничо-господарського розвитку підприємства;
- чітке формулювання критерія оптимальності;
- оптимальне функціонування складових частин конкурентного потенціалу;
- врахування обмеженості та вичерпності ресурсів і динамічності системних показників;
- саморозвиток та саморегулювання згідно з динамікою внутрішнього середовища;
- можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів.

Мінливий характер конкурентного потенціалу підприємства передбачає складність його формування, тому необхідно приділяти достатньо уваги саме процесам розроблення ефективної системи стратегічного управління персоналом, що дасть змогу удосконалити механізм формування конкурентного потенціалу. Швидке впровадження сучасних технологій, нових форм організацій виробництва, скорочення підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. На думку П. Друкера, у сфері управління персоналом традиційні уявлення не відповідають реальності та є непродуктивними. Існує принцип управління персоналом, що передбачає використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працюючих і окремих працівників у різних ситуаціях. За таких умов головна роль належить розробленню дієвої стратегії управління персоналом [2, с. 196].

Стратегія управління персоналом належить до функціональних стратегій підприємства та спрямована на формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання, підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності, комплексне оцінювання персоналу та його розвиток, підбір необхідних категорій персоналу, створення соціальної захищеності та безпечних умов праці [6].

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох таких основних етапів [3]:

- стратегічне планування персоналом (встановлюються цільові орієнтири у сфері управління на довгостроковий період, формується кадрова стратегія підприємства, відбувається організаційне забезпечення досягнення встановлених цілей);
- стратегічна організація персоналу (забезпечується повне використання кадрового та інтелектуального потенціалу працівників);
- стратегічний контроль персоналу (забезпечується стійкий зворотний зв'язок між цілями, що стоять перед працівниками та ходом процесу досягнення цілей).

Характерною особливістю управління персоналом є здатність трудових ресурсів одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління. Стратегічне управління персоналом передбачає якісні зміни у сфері роботи з персоналом, що здатні вплинути на ефективність діяльності підприємства загалом та на розвиток його конкурентного потенціалу зокрема. Складові частини стратегії управління персоналом (планування потреб у персоналі, відбір, оцінювання, навчання), об'єднуючись зі стратегічними технологіями, набувають цільової спрямованості на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Основними стратегіями управління персоналом є такі [3, с. 30]:

- стратегія добору і навчання, що передбачає підбір і навчання персоналу, організацію безперервного навчання;
- стратегія винагороди і мотивації, за якої відбуваються формування корпоративних цінностей, оцінювання індивідуального внеску в загальні результати;
- стратегія формування трудових відносин, що передбачає участь персоналу в управлінні та відносини з профспілками;
- стратегія управління персоналом, за якої здійснюється планування добору, найму, навчання, перекваліфікації.

Процес розроблення та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи, у якій реалізується комплекс його функцій, тому доцільно виділити її складові елементи – підсистеми. Охарактеризуємо елементи системи стратегічного управління персоналом (табл. 1).

Отже, ефективність стратегічного управління персоналом залежить від рівня розвитку елементів системи менеджменту трудовими ресурсами.

Розглядаючи підходи до стратегічного управління персоналом, маємо враховувати, що стратегія управління повинна брати до уваги інтереси груп зацікавлених осіб, усіх її працівників загалом, власників і управлінців зокрема. Можна виділити такі два підходи залежно від концентрації уваги на відповідних інтересах [2]:

Таблиця 1

Елементи системи стратегічного управління персоналом

Елементи системи	Характеристика
Планування персоналу	Складання планів та розроблення прогнозів щодо потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розроблення системи автоматизованого управління персоналом.
Підбір та найм персоналу	Аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розроблення посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінювання; формування й комплектування кваліфікованого штату.
Профорієнтація та адаптація персоналу	Постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства.
Оцінювання й атестація персоналу	Розроблення ефективних методів, критеріїв і принципів оцінювання персоналу; оцінювання, проведення атестації; оцінювання результатів діяльності персоналу.
Формування кадрового потенціалу	Аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розроблення науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів.
Мотивація персоналу	Розроблення ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу.
Розвиток персоналу	Підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників.
Управління плінністю кадрів	Розроблення процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників.
Соціальний розвиток та організаційна культура	Організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування.

Джерело: [5, с. 354]

– «м'яке» стратегічне управління персоналом, що передбачає акцентування уваги на людських відносинах у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванні, етиці, якості трудового життя;

– «жорстке» стратегічне управління персоналом, у якому увага фокусується на доході, який отримано від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу.

Ефективне стратегічне управління персоналом має базуватись на пошуку раціональної рівноваги між «м'якими» та «жорсткими» елементами. Підприємства існують для досягнення певних цілей, що потребує забезпечення ресурсами та ефективного їх використання. Крім інтересів бізнесу, підприємства повинні враховувати концепцію «м'якого» стратегічного управління персоналом, тобто питання, які стосуються людських чинників. Планування слід здійснювати з огляду на потреби й прагнення працівників, адже люди є основним потенціалом, що забезпечують унікальну конкурентну перевагу. Часто в підприємствах ігноруються аспекти «м'якого» стратегічного управління персоналом. Для реалізації концепції «м'якого» стратегічного управління людськими ресурсами HR-менеджери за допомогою працівників Державної служби зайнятості можуть надавати претендентам на посаду професійну кваліфіковану допомогу у вирішенні проблеми під-

бору посади, яка б відповідала вподобанням і рисам конкретної особи. Вигодою, яка виникає в результаті конкурентної переваги, заснованої на розвитку персоналу, є те, що цю перевагу важко повторити. Одним із ключів до досягнення переваг у конкурентній боротьбі є здатність побачити і використати відмінність між тим, що дає своїм замовникам певна організація, і тим, що можуть дати її конкуренти. Відповідної відмінності можна досягти за умови, що підприємства мають працівників із вищою кваліфікацією, відбуваються систематичний розвиток і навчання інтелектуального капіталу, розвивається культура, яка заохочує організаційне навчання [1, с. 35].

Висновки. Таким чином, в умовах розвинутої конкуренції зростає роль впровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом. Інноваційні технології організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють важливу роль, але реалізація можливостей залежить від конкретних працівників та їхніх знань, кваліфікації, компетентності, дисципліни, мотивації, вміння розв'язувати проблеми та сприймати навчання. Розроблення стратегічної системи управління персоналом та визначення її конкурентних переваг дає можливість зміцнювати позиції підприємства на ринку, підвищувати його імідж та збільшувати конкурентний потенціал.

Список використаних джерел:

1. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпін' : НАДПСУ, 2007. 186 с.
2. Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. С. 48–56.
3. Галич О.А., Вакулєнко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
4. Гращенко І.С., Прищєпа Н.П. Формування конкурентного потенціалу підприємств за умов зростання міжнародної конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 4. С. 118–122.
5. Гулик Т.В., Кобзєв А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 353–358.
6. Друкер П. Менеджмент в XXI веку : учебное пособие. Москва : Вильямс, 2001. 272 с.
7. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.
8. Нижник В.М. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств за умов поглиблення міжнародної конкуренції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3. С. 7–11.

References:

1. Bilorus T.V. (2007) Stratehichne upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryyemstva [Strategic management of human resources of the enterprise]: monohrafiya. Irpin': NADPSU. (in Ukrainian)
2. Bondarchuk L.V., Baldynyuk A.H. (2017) Osoblyvosti systemnoho stratehichnoho upravlinnya personalom [Features of system strategic personnel management]. *Efektivna ekonomika*, no. 12, pp. 48–56.
3. Halych O.A., Vakulenko Yu.V., Tereshchenko I.O., Krut'ko T.V. (2019) Stratehichne upravlinnya personalom yak faktor zrostan-nya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, no. 6, pp. 27–32.
4. Hrashchenko I.S., Pryshchєpa N.P. (2016) Formuvannya konkurentnoho potentsialu pidpryyemstv za umov zrostanannya mizhnarodnoyi konkurentsyyi [Formation of competitive potential of enterprises in the conditions of growing international competition]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, no. 4, pp. 118–122.
5. Hulyk T.V., Kobzyev A.V. (2018) Stratehichne upravlinnya rozvytkom personalu yak dzherelo pidvyshchennya konkurento-spromozhnosti pidpryyemstva [Strategic management of personnel development as a source of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no. 18, pp. 353–358.
6. Drucker P. (2001) Menedjment v XXI veke [Management in the XXI century]. Moscow: Wil'ams. (in Russian)
7. Luzhets'kyu A.I. (2013) Identyfikatsiya ponyattya "konkurentnyy potentsial pidpryyemstva" ta pidkhody do yoho upravlinnya [Identification of the concept of "competitive potential of the enterprise" and approaches to its management]. *Innovatsiyina ekonomika*, no. 8, pp. 125–128.
8. Nyzhnyk V.M. (2013) Mekhanizmy pidvyshchennya konkurentnoho potentsialu promyslovykh pidpryyemstv za umov pohly-blennya mizhnarodnoyi konkurentsyyi [Mechanisms for increasing the competitive potential of industrial enterprises in the face of deepening international competition]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, no. 3, pp. 7–11.