

УДК 331.108:005.95

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.1>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПАРТИСИПАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА САМООСВІТИ

Вороніна Вікторія Леонідівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0002-3043-9271

Іщейкін Тимур Євгенович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0002-9311-6904

Актуальність дослідження обумовлена недостатнім вивченням умов та факторів, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічного управління людськими ресурсами як інструмента досягнення місії організації. Автори статті підкреслюють, що втілення у практику стратегічного підходу до управління персоналом стає однією з найважливіших задач менеджменту. Викликано це тим, що стратегічне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню ефективності управління завдяки одержанню синергетичного ефекту. Цього, на думку авторів, можна досягти при високому рівні участі персоналу в ухваленні управлінських рішень. У статті розглядається «стратегічне управління людськими ресурсами» як підхід до управління персоналом, що поєднує цілий комплекс заходів щодо запобігання впливу зовнішнього середовища організації на її діяльність і дозволяє досягти найбільш ефективних результатів за допомогою застосування демократичного підходу до управління, а також корпоративної культури, що заохочує до самонавчання. Автори дійшли висновку, що стратегічне управління людськими ресурсами – досить комплексне явище. Воно передбачає управління на макрорівні та залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів: соціально-економічних, культурних, технічних, політичних, правових, а також від культури, структури організації та лідерства. Представлено авторську модель стратегічного управління людськими ресурсами на базі концептуальної та контекстуальної моделей. На думку авторів, необхідні для реалізації стратегічного управління людськими ресурсами умови формують такі фактори, як партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. Автори підкреслюють, що партисипативний лідерський стиль є найбільш релевантною умовою для втілення стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки повністю відповідає його принципам. Запропонована модель, представляє мікрофактори, які впливають на діяльність організації, сприяють формуванню того чи того стилю лідерства, організаційної культури та, як наслідок, застосуванню певних практик управління персоналом. На думку авторів, в умовах економіки знань, коли персонал сприймають як конкурентну перевагу, стратегічне управління людськими ресурсами стає ключовим інструментом досягнення місії організації.

Ключові слова: стратегічне управління, управління людськими ресурсами, організація, партисипативне лідерство, корпоративна культура, самоосвіта.

Viktoriia Voronina, Tymur Ishcheikin

Poltava State Agrarian University

STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES OF THE ORGANIZATION: PARTICIPATIVE LEADERSHIP AND CORPORATE CULTURE OF SELF-EDUCATION

The relevance of the study is due to insufficient study of the conditions and factors that ensure the effective implementation of strategic human resources management as a tool for achieving the organization's mission. The authors of the article emphasize that the implementation of a strategic approach to personnel management

becomes one of the most important tasks of management. This is due to the fact that the strategic management of human resources helps to increase the efficiency of management by obtaining a synergistic effect. According to the authors, this is achieved with a high level of staff participation in management decision-making. The article considers «strategic human resources management» as an approach to personnel management, which combines a whole set of measures to prevent the influence of the external environment of the organization on its activities and allows to achieve the most effective results through the application of the most democratic approach to management, as well as corporate culture, which encourages self-study. The authors concluded that the strategic management of human resources is a rather complex phenomenon. It involves macro-level management and depends on many external and internal factors: socio-economic, cultural, technical, political, legal, as well as on culture, organizational structure and leadership. The author's model of strategic management of human resources based on conceptual and contextual models is presented. According to the authors, factors such as participative leadership and a corporate culture of self-education form the conditions necessary for the implementation of strategic human resources management. The authors emphasize that the participative leadership style is the most relevant condition for the implementation of strategic management of human resources, as it fully corresponds to its principles. According to the presented model, influencing the activity of the organization, the presented microfactors contribute to the formation of a particular style of leadership, organizational culture and, as a result, the application of certain personnel management practices. According to the authors, in the conditions of the knowledge economy, when personnel is perceived as a competitive advantage, strategic management of human resources becomes a key tool for achieving the organization's mission.

Keywords: *strategic management, human resources management, organization, participative leadership, corporate culture, self-education.*

Вступ. Глобалізація та перехід до нової економічної парадигми значно вплинули на менеджмент ХХІ сторіччя. Його основними відмінними особливостями стали гуманізація управління та підхід до організації як відкритої системи, що активно взаємодіє із довкіллям. До того ж зросла роль людських ресурсів організації, які розглядають як основний носій знань та компетенції, як джерела конкурентної переваги організації. Як результат, якісно зросла задача менеджменту – управління не тільки людьми, а і їхніми знаннями. Зважаючи на це, виникла необхідність у формуванні нового підходу до управління людськими ресурсами, що відповідає вимогам поточної економічної парадигми та утворює умови для ефективного функціонування організації.

Матеріали та методи. Впровадження у практику організацій стратегічного підходу до управління персоналом стає пріоритетною функцією менеджменту. Викликано це тим, що стратегічне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню ефективності управління завдяки синергетичному ефекту. Цього можна досягти при високому рівні участі персоналу в ухваленні управлінських рішень.

Актуальність дослідження обумовлена недостатнім вивченням умов та факторів, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічного управління людськими ресурсами як інструмента досягнення місії організації.

Основні питання стратегічного управління персоналом, підходи та моделі його функціонування, а також принципи його впровадження досліджували у працях західних учених: М. Армстронг, І. Ансоф, Л. Бйорланд, Дж. Коен, Р. Претто, Л. Раті-

чері, М. Ріттер, Дж. Робертсон, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Ч. Тілли та ін.

Певний науковий внесок у вивчення сучасної вітчизняної проблематики стратегічного управління людськими ресурсами внесли Ю. Вакулєнко, В. Вороніна, О. Галич, М. Зось-Кіор, Т. Крутько, І. Маркіна, О. Мирна, Т. Сазонова, О. Сердюк, І. Терещенко, О. Федірець та інші. В їхніх роботах стратегічне управління людськими ресурсами представлено як регламентований процес, що складається з сукупності етапів і вимагає певного алгоритму дій для його реалізації.

Комплексні дослідження умов впровадження стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в українських компаніях потребують подальшого дослідження.

Мета статті полягає в обґрунтуванні стратегічного підходу до управління людськими ресурсами як інструмента досягнення місії компаній, а також визначенні необхідних умов та механізму його впровадження на основі партисипативного лідерства та корпоративної культури самоосвіти. Під час дослідження застосовано методи спостереження, порівняння, індукції, класифікації, а також системний підхід.

Результати. Прискорення науково-технічного та соціально-економічного розвитку і, як наслідок, посилення невизначеності на початку 80-х років ХХ ст. призвели до формування нової парадигми управління персоналом – управління людськими ресурсами [1, с. 8]. Персонал припинили сприймати як статтю витрат і перетворили на ключовий ресурс та джерело конкурентної переваги організації.

Якщо управління персоналом спрямоване на «технічне» забезпечення організації ресурсами, то управління людськими ресурсами спрямоване на створення конкурентної переваги за допомогою компетенцій персоналу організації [2]. Як наслідок, якщо раніше перед менеджерами ставили завдання управління персоналом та його поведінкою, то в умовах нової парадигми додалося – управління знаннями. Такі трансформаційні процеси, зі свого боку, викликають необхідність застосування нового підходу до управління персоналом – стратегічного управління людськими ресурсами [3, с. 46].

У вітчизняній літературі, переважно, трапляється термін «стратегічне управління персоналом», під яким, зазвичай, мають на увазі процес розробки цієї стратегії. Ми дотримуємося термінології, запропонованої зарубіжними економістами, – «стратегічне управління людськими ресурсами» (від англ. strategic human resources management), що розуміємо як підхід до управління людськими ресурсами, зважаючи на те, що воно засноване на формуванні нового ставлення до персоналу – як джерела конкурентної переваги організації [4, с. 34].

Отже, стратегічний підхід до управління людськими ресурсами не може обмежуватися лише формулюванням кадрової стратегії, він має будуватися на таких принципах:

- визнання економічної доцільності нарощування інвестицій у людський капітал;
- демократизація та децентралізація управління;
- підвищення якості трудового життя;
- адекватна система мотивації та оплати праці;
- узгодження кадрової стратегії з бізнес-стратегією організації;
- партисипативний лідерський стиль та залучення персоналу;

- корпоративна культура, що сприяє самонавчанню;
- управління знаннями;
- управління відносинами із зацікавленими групами;
- гнучкість та інноваційність [5].

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до управління людськими ресурсами, що поєднує цілий комплекс заходів щодо запобігання впливу зовнішнього середовища організації на її діяльність і дозволяє досягти найбільш ефективних результатів за допомогою застосування демократичного підходу до управління, а також корпоративної культури, що заохочує до самонавчання.

Дослідження в галузі стратегічного управління трудовими ресурсами призвели до формування різних моделей і підходів (табл. 1).

Модель відповідності, а також універсальна, конфігураційна та інтегративна моделі пропонують розглядати стратегічне управління людськими ресурсами як набір внутрішніх практичних рішень, що дозволяють організації використовувати компетенції свого персоналу з максимальною ефективністю. Однак, на нашу думку, недолік цих моделей полягає в тому, що вони не конкретизують умови для впровадження цих практичних рішень. Адже для отримання високого фінансового результату будь-яка практика, що впроваджується в організацію, повинна бути адаптована до її соціальних та організаційних умов.

Концептуальна та контекстуальна модель, а також модель зацікавлених груп розглядає стратегічне управління людськими ресурсами на макrorівні – як певний підхід, що враховує вплив проявів довкілля на функціонування організації [6, с. 100].

Досліджуючи окреслені моделі, можна дійти висновку, що стратегічне управління людськими

Таблиця 1

Моделі стратегічного управління людськими ресурсами

Модель	Характеристика
Моделі, що орієнтовані на внутрішнє середовище	
Універсальна модель	Набір практичних рішень для будь-яких компаній
Модель відповідності	Набір практичних рішень, що використовуються при певних обставинах
Конфігураційна модель	Інтеграція практик управління персоналом з іншими практиками
Інтегративна модель	Інтеграційне управління компетенціями та поведінкою співробітника
Моделі, що орієнтовані на зовнішнє середовище	
Концептуальна модель	Лідерський стиль Національна культура Організаційна культура HR практика Система збалансованих показників
Контекстуальна модель	Аналіз управління людськими ресурсами на національну рівні: політичне, технологічне, економічне та законодавче середовище організації
Модель зацікавлених груп	Управління відносинами з клієнтами, постачальниками, акціонерами тощо

Джерело: [1, с. 10-11; 6, с. 112]

ресурсами – досить комплексне явище. Воно передбачає управління на макрорівні та залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів: соціально-економічних, культурних, технічних, політичних, правових, а також від культури, структури організації та лідерства.

Однак одного розуміння того, як той чи той чинник впливає на функціонування стратегічного управління людськими ресурсами, не достатньо. Необхідно з'ясувати, за яких умов ці чинники забезпечують ефективну реалізацію стратегічного управління людськими ресурсами [7].

Задля цієї мети ми дослідили концепцію стратегічного управління людськими ресурсами як ефективний підхід до управління персоналом за допомогою моделі стратегічного управління людськими ресурсами на базі концептуальної та контекстуальної моделей (рис. 1).

Згідно із запропонованою моделлю, на діяльність організації впливає низка макрофакторів, а саме: економічні, соціально-політичні, технологічні, правові, а також національна культура. До того ж варто відмітити, що в цій моделі національну культуру держави розглядаємо як окремий феномен або фактор, а не як складник соціально-політичного середовища.

Із факторів мікрооточення, що мають принципове значення для реалізації стратегічного управління людськими ресурсами, ми виділяємо три елементи: лідерський стиль, корпоративну культуру та

HR-практики. Водночас під HR-практиками маємо на увазі технології управління персоналом, що реалізуються в організації.

Представлення в моделі саме трьох мікрофакторів викликано тим, що саме вони, на думку авторів, полягають в основі ефективної взаємодії з іншими елементами або суб'єктами мікрооточення організації, а саме: з персоналом, постачальниками, споживачами, акціонерами.

Під час дослідження з'ясовано, що необхідні умови для реалізації стратегічного управління людськими ресурсами формують такі фактори, як партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти.

Партисипативний лідерський стиль є найбільш релевантною умовою для втілення стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки повністю відповідає його принципам. Серед основних атрибутів партисипативного лідера виділяємо:

- створення умов для роботи та розвитку підлеглих та їхніх знань;
- створення стратегії із залученням персоналу в процеси її формування та реалізації;
- довіра та делегування повноважень підлеглим;
- активна участь у роботі команди;
- гнучкість та адаптованість до зовнішніх змін;
- проактивність;
- заохочення.

Безумовно, роль корпоративної культури надзвичайно важлива з огляду на те, що стратегічне управ-

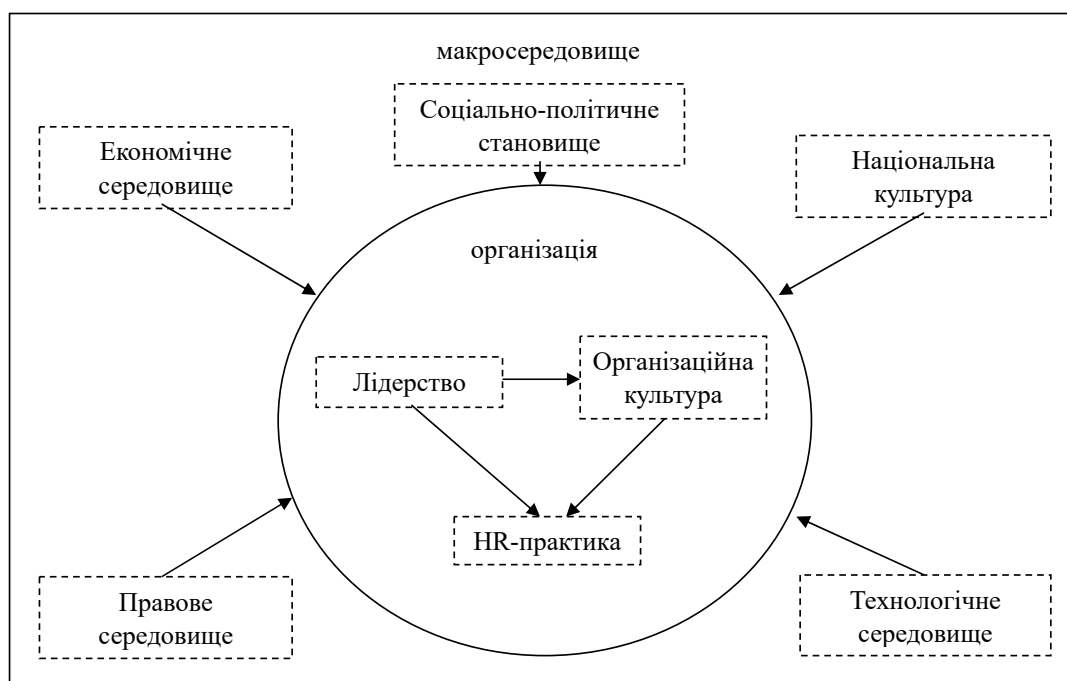


Рис. 1. Модель стратегічного управління людськими ресурсами

Джерело: побудовано авторами

ління людськими ресурсами часто розглядається як спосіб управління людськими відносинами [8]. Центральна роль тут, як уже зазначали, відводиться лідеру, його здатності використовувати знання та навички співробітників з більшою ефективністю для організації. Важливим інструментом на цьому шляху може бути корпоративна культура. Вона може виступати як сполучна ланка між стратегічним управлінням людськими ресурсами та результатами діяльності організації.

Основним завданням HR-практики є не тільки опанування технічних і професійних знань, але й розвиток особистісних навичок і адекватного підходу та поведінки персоналу зі споживачами. Все це вимагає значних витрат, часу та сил, проте, як правило, є виправданим.

Висновки. Отже, запропонована модель, впливаючи на діяльність організації, представляє мікрофактори, які сприяють формуванню того чи того стилю лідерства, організаційної культури та, як наслідок, застосуванню певних практик управління персоналом. Отже, можна стверджувати, що сукупність цих факторів створює або сприятливі умови, або бар'єри для реалізації стратегічного управління людськими ресурсами.

В умовах економіки знань, коли персонал вважають конкурентною перевагою, стратегічне управління людськими ресурсами стає ключовим інструментом досягнення місії організації. Адже саме його впровадження сприяє створенню необхідних умов для підвищення продуктивності персоналу і, відповідно, ефективності діяльності організації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
2. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>
3. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стівбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 46–50.
4. Borysiak O. Innovative trends and optimization of the role of personnel in the strategic development at agricultural enterprises. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Issue 9. P. 33–38.
5. Сазонова Т. О., Федірець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 7. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/34991f62-5a28-4d96-b4ad-972500725cd2>
6. Mullins L. J., Christie G. Management and organizational behaviour. Mullins, London : Pearson, 2007. 860 p.
7. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 3. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389>
8. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573>

REFERENCES:

1. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. (2020) Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of the enterprise personnel management system]. Ternopil: VPTs «Ekonomiczna dumka TNEU». 212 p. [in Ukrainian]
2. Zos-Kior M. V., Semeniuta M. V. (2020) Systema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu [The system of personnel evaluation of the enterprise in the competitive conditions of doing business]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> [in Ukrainian]
3. Voronina V. L., Horopashna A. V., Stovbun D. E. (2021) Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehichnoho menedzhmentu [Personnel development strategy in the strategic management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Vyp. 36. P. 46–50 [in Ukrainian]
4. Borysiak O. (2017) Innovative trends and optimization of the role of personnel in the strategic development at agricultural enterprises. *International Journal of Economics and Society*, Vol. 2. Issue 9. P. 33–38.

5. Sazonova T. O., Fedirets O. V. (2016) Stratehichne znachennia proektuvannia innovatsiinoi povedinky personalu suchasnoi orhanizatsii [The strategic importance of designing innovative behavior of the personnel of a modern organization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 7. Available at: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/34991f62-5a28-4d96-b4ad-972500725cd2> [in Ukrainian]
6. Mullins L. J., Christie G. (2007) Management and organizational behaviour. Mullins, London: Pearson, 2007. 860 p.
7. Serdiuk O. I., Myrna O. V., Korniiichuk A. S., Oleksii I. V. (2023) Stratehichni priorytety upravlinnia personalom u systemi administratyvno-derzhavnoho menedzhmentu orhaniv vykonavchoi vlady [Strategic priorities of personnel management in the system of administrative and state management of executive authorities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vyp. 3. Available at: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389> [in Ukrainian]
8. Halych O. A., Vakulenko Yu. V., Tereshchenko I. O., Krutko T. V. (2019) Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, no. 6. Available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573> [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 18.05.2024