

УДК 331

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.26>**Щербань О.Д.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Технічний університет «Метінвест політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6886-7127>

**Shcherban Olena**

Limited Liability Company "Technical University  
"Metinvest Polytechnic"

## ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### APPROACH TO STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У сучасних умовах стрімких змін зовнішнього середовища стратегічне управління персоналом стає ключовим для адаптації та конкурентоспроможності підприємств. Акцент зміщується на нематеріальні активи, особливо інтелектуальний та соціальний капітал, носіями яких є персонал. Стратегічне управління персоналом – це довгостроковий підхід, інтегрований із загальною стратегією розвитку компанії, враховує вплив зовнішніх/внутрішніх факторів та ринку праці. Він вимагає якісних змін у кадровій роботі: стратегічне планування, організація та контроль персоналу замінюють традиційні методи. Основними завданнями є формування та розвиток людського потенціалу, маркетинг талантів, вдосконалення відбору, оцінки, навчання, трудових відносин та інформаційного забезпечення. Стратегічне управління персоналом спрямоване на узгодження цілей компанії з можливостями та інтересами співробітників, підвищення їх мотивації, розкриття творчого потенціалу та забезпечення конкурентних переваг через ефективне використання людських ресурсів.

**Ключові слова:** стратегія, управління персоналом підприємства, цілі, шляхи реалізації, етапи, ефективність управлінської діяльності.

*In today's volatile business landscape, characterized by technological disruption, globalization, and shifting socio-economic paradigms, the imperative for organizations to adopt Strategic Human Resource Management (SHRM) has become undeniable. SHRM transcends mere personnel administration, positioning human capital as the central driver of sustainable adaptation and competitive advantage. Modern enterprises must fundamentally reorient their focus from compliance-centric management of tangible assets towards the proactive cultivation and optimization of intangible assets—specifically, the intellectual capital (knowledge, skills, creativity) and social capital (networks, relationships, collaboration) inherent in their workforce. SHRM is defined by its intrinsic long-term perspective, its deep integration with the overarching organizational strategy and objectives, and its dynamic responsiveness to multifaceted external factors (economic shifts, technological advancements, regulatory changes, competitive pressures) and internal dynamics (organizational culture, structure, leadership) alongside evolving labor market trends. This strategic shift necessitates profound qualitative transformations across all HR functions. Traditional reactive personnel management is supplanted by a proactive, holistic approach encompassing strategic workforce planning, organizing structures and roles aligned with future needs, and controlling performance through a strategic lens. Core dimensions of SHRM include the systematic development and maximization of human potential, sophisticated talent marketing strategies (encompassing granular labour market analysis, employer branding, and predictive recruitment systems), comprehensive overhaul of selection methodologies and assessment tools to identify strategic talent, redesign of training and development programs for future capability building, fostering constructive labour relations and engagement, and elevating HR information systems to a truly strategic decision-support level capable of predictive analytics.*

**Keywords:** strategy, enterprise human resource management, objectives, implementation pathways, stages, management effectiveness.

**Постановка проблеми.** За останні роки зовнішнє середовище, в якому працюють підрозділи управління бізнесом, зазнало надзвичайно швидких змін. Щоб швидко адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та змін сьогодні і завтра, підприємствам необхідно відслідковувати стан і зміни нематеріальних активів, а не ступінь відповідності матеріальних активів вимогам НТП. Серед них важливе місце посідають інтелектуальний капітал і соціальний капітал, носіями якого є персонал державних установ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням підходів до стратегічного управління персоналом займалися такі науковці: І. Падерін [1]; В. Никифорова [2]; І. Грузіна, В. Дериховська [3]; І. Бузько [4]; Л. Балабанова [5]; О. Омельзова, А. Гордійчук [6]; І. Смолинець, Г. Левків [7]. Але особливості впровадження та застосування підходів ними розглядаються не достатньо детально, оскільки це відносно нове і динамічне поняття, яке потребує докорінного вивчення, зважаючи на недостатність свого розвитку в Україні. Саме особливості та специфіка впровадження підходів до управління персоналом як носієм соціального капіталу підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Дослідження ролі стратегічного управління персоналом у забезпеченні конкурентної стійкості підприємств через розробку алгоритмів адаптивного управління людським капіталом, оцінку впливу стратегічних цілей, етапів реалізації та шляхів оптимізації ефективності керівництва в умовах екзогенних змін

**Виклад основного матеріалу.** Розробка стратегії управління персоналом компанії передбачає визначення та врахування змін і тенденцій майбутнього розвитку персоналу. Насправді стратегія управління персоналом компанії може пов'язувати різні аспекти управління персоналом для оптимізації його впливу на людей компанії, особливо мотивацію праці та освітні та професійні характеристики працівників.

Основні характеристики стратегії управління персоналом підприємства:

Довгостроковий, що виявляється в акценті на розвиток і зміни психологічних установок, мотивацій, структур персоналу, всієї системи управління персоналом або окремих її елементів;

Цілі стратегічного управління персоналом повинні узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства;

Стратегічне управління персоналом має враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ці фактори можуть спричинити потребу в коригуванні загальної стратегії розвитку підприємства, відповідно змінюватимуться структура, кількість і кваліфікація персоналу. Якості, стилі та методи управління людьми [1].

Поняття стратегії управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи стратегії управління персоналом наведено на рис. 1.

Стратегічні цілі управління персоналом повинні не тільки узгоджуватися з місією компанії, загальними стратегічними цілями, функціональними стратегічними цілями, а й узгоджуватися з конкурентною позицією компанії, оскільки сам персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності компанії.

Стратегічний підхід управління персоналом передусім включає якісні зміни у сфері кадрової роботи. Планування, відбір, оцінка та навчання потреб у персоналі поєднуються зі стратегічною технологією, щоб сформувані невід'ємну частину стратегії управління персоналом [2].

Розробка стратегії управління персоналом включає наступні основні етапи:

Перший етап: стратегічне кадрове планування;

Другий етап: стратегічна організація співробітників;

Третій етап: стратегічний контроль персоналу.

Стратегічне планування персоналу підприємства – один із найважливіших етапів стратегічного управління персоналом. Організаційне забезпечення створюється для досягнення стратегічних цілей, визначених в управлінні персоналом [3].

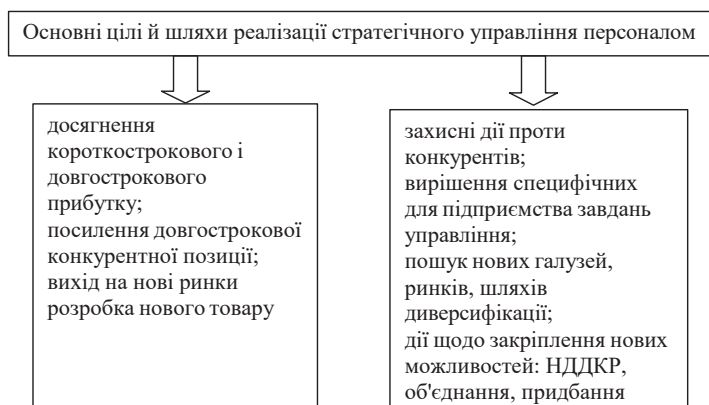


Рис. 1. Шляхи реалізації стратегічного управління персоналом

Джерело: [1]

Стратегічний підхід управління персоналом передусім включає якісні зміни у сфері кадрової роботи. Вона полягає в тому, що стратегічні аспекти стають все більш важливими в рамках традиційної сфери кадрової роботи. Планування, відбір, оцінка та навчання потреб у талантах поєднуються зі стратегічною технологією як невід'ємною частиною стратегії управління талантами для отримання нової якості та сфокусованих єдиних цілей у досягненні стратегічних цілей корпоративного розвитку [4].

Основні елементи стратегічного управління персоналом у порівнянні з традиційними принципами управління персоналом (Таблиця 1).

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства знаходять своє відображення в різних елементах системи управління персоналом підприємства, від участі персоналу до функцій кадрових служб підприємства.

Таблиця 1

**Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства**

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Джерело: сформовано автором

Досвід зарубіжної теорії та практики менеджменту зумовлений трансформацією поточного внутрішнього планування до довгострокового планування та стратегічного планування, прискореними темпами науково-технічного та соціально-економічного розвитку, факторами невизначеності та непередбачуваності зовнішніх відносин.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дозволяє зробити висновок про те, що найважливіші завдання в кадровій політиці (відбір, навчання працівників, оплата праці) не можуть бути вирішені в сучасних умовах в рамках традиційного мислення. Концепція стратегічного управління персоналом включає в себе управління командою компанії, яке бере людський потенціал як основу розвитку компанії.

Стратегічне управління персоналом підприємства формується шляхом комплексного врахування стратегічних цілей розвитку, характеристик факторів зовнішнього середовища, тенденції розвитку ринку праці та можливостей ресурсного забезпечення діяльності персоналу. Цілі стратегічного управління персоналом впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [5].

Введення нових сфер діяльності, зміна курсу організації щодо її внутрішніх ресурсів вимагає зміщення основного фокусу стратегії розвитку людей у бік отримання співробітниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації є особливо важливими для реалізації стратегії зміни навчальних програм [6].

Стратегічне управління персоналом може створювати необхідний персонал відповідно до потреб споживачів, керувати виробничою діяльністю або наданням послуг, здійснювати гнучкі заходи та своєчасні зміни в організації, щоб впоратися з викликами, які створює середовище, та отримати певні конкурентні переваги. Стратегічне управління дозволяє організації зміцнити свої позиції на ринку шляхом досягнення поставлених цілей.

Стратегія управління персоналом підприємства, як функціональна стратегія, при формуванні повинна враховувати стратегічні цілі розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається характеристиками організаційного середовища, факторами зовнішнього середовища, тенденцією розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення діяльності персоналу. Цілі стратегій управління персоналом у свою чергу впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

Передумовою системи управління підприємством для підвищення ефективності використання персоналу є ефективне розкриття інтелекту, організованості та творчого потенціалу персоналу шляхом удосконалення змісту праці, її гуманізації, усунення монотонності та безглуздості праці, забезпечення безпеки та надійності виробництва забезпечення нормальних умов праці та розумного режиму праці та відпочинку; визначення характеристик, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність роботи.

Вивчення ролі та статусу стратегій управління персоналом у корпоративних системах управління персоналом дозволяє визначити стратегічний напрям корпоративного управління персоналом, включаючи наступні вказівки щодо визначення завдань корпоративної кадрової політики. Враховуючи стратегічні цілі розвитку, підприємство:

Створювати та ефективно використовувати людський потенціал підприємства;

Маркетинг талантів, включаючи аналіз ринку праці, створення систем найму та використання талантів, дослідження питань ринку та визначення потреб у талантах;

Встановлює форми і методи підбору, оцінки та атестації персоналу;

Формувати концепцію розвитку талантів компанії, включаючи нові форми і методи підготовки кадрів, корпоративного планування кар'єри, створення кадрового резерву з профілактичною метою тощо, і живити цих заходів відповідно до обставин, що виникають;

удосконалити форми і методи регулювання трудових відносин;

Поліпшити інформаційне забезпечення всієї компанії до рівня корпоративного стратегічного управління персоналом.

Зростання витрат на персонал свідчить про те, що людський фактор впливає на ефективність економічної діяльності, а збільшення цих витрат підвищує задоволеність роботою, зокрема заробітною платою та соціальною підтримкою.

Розробка стратегії управління персоналом підприємства базується на оцінці стратегічного рівня, досягнутого керівництвом підприємства. На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства еталон визначення ідеального стану підприємства відображається у формуванні системи цілей стратегії управління персоналом підприємства та напряму кадрової стратегії. На цьому базується менеджмент [8].

**Висновки.** Стратегічне управління персоналом (СУП) являє собою набагато більше, ніж просто сукупність кадрових процедур; це фундаментально програмований метод мислення та управління, який стає стрижневим елементом успішної організації. Його сутність полягає в системному та проактивному узгодженні довгострокових корпоративних цілей, стратегічних орієнтирів бізнесу з наявними та майбутніми можливостями та особистими/професійними інтересами корпоративних співробітників. Цей процес узгодження вимагає глибокого аналізу як внутрішнього середовища (наприклад, наявний кадровий потенціал, корпоративна культура), так і зовнішніх факторів (ринкові тенденції, технологічні зрушення, конкуренція, законодавство).

На практиці СУП виходить далеко за межі простого визначення загального курсу діяльності підприємства. Воно трансформує традиційну адміністративну функцію HR у стратегічного партнера бізнесу, безпосередньо відповідального за досягнення конкурентних переваг через людський капітал. Ключовий аспект цієї трансформації – це активне підвищення мотивації та зацікавленості всіх без винятку працівників у результатах не лише своєї індивідуальної діяльності, а й успіху компанії в цілому. Це досягається шляхом створення прозорих кар'єрних траєкторій, системи визнання досягнень, справедливої та конкурентоспроможної винагороди, а також формування середовища, що сприяє розвитку та самореалізації.

Таким чином, СУП – це комплексний і безперервний процес, що включає стратегічне планування персоналу (прогнозування потреб, аналіз розривів у компетенціях), організацію ефективних структур і процесів управління талантами (набір, адаптація, розвиток, утримання), а також стратегічний контроль (оцінка ефективності HR-стратегії, вимірювання впливу на бізнес-результати через HR-метрики та KPI). Його успішна реалізація забезпечує формування гнучкого, адаптивного та високомотивованого колективу, здатного не просто реагувати на зміни, а й проактивно формувати майбутнє компанії, перетворюючи персонал з витрат на ключовий стратегічний актив і джерело сталого конкурентного переваги.

### Список використаних джерел:

1. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163–167. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22)
2. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник. Одеса, 2014. 209 с.
3. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків, 2014. 252 с.
4. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. Донецьк, 2010. 238 с.
6. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.

7. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

8. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

### References:

1. Paderin, I. D., Horiashchenko, Yu. H., & Novak, Ye. E. (2017). Stratehichne upravlinnia na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu [Strategic management at small and medium-sized enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, (2), pp. 163–167. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cevd\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cevd_2017_2_22) (in Ukrainian)

2. Nikyforenko, V. H. (2014). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navchalno-metodychnyi posibnyk [Strategic human resource management: Educational and methodological manual]. Odesa. (in Ukrainian)

3. Hruzina, I. A., & Derykhovska, V. I. (2014). Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom: monohrafiia [Problems of personnel development in the strategic management system of the enterprise: Monograph]. Kharkiv. (in Ukrainian)

4. Buzko, I. R., Vartanova, O. V., Nadion, H. O., et al. (2009). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi: monohrafiia [Strategic personnel management of the enterprise in the conditions of modern labor market development: Monograph]. Vyd-vo SNU im. V. Dalia. (in Ukrainian)

5. Balabanova, L. V., & Stelmashchenko, O. V. (2010). Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky: monohrafiia [Strategic personnel management of the enterprise in a market economy: Monograph]. Donetsk. (in Ukrainian)

6. Olmezova, I. K., & Derhachova, V. V. (2021). Upravlinnia personalom yak skladova stratehii pidpriemstva [Personnel management as a component of enterprise strategy]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, no. 17 (2), pp. 35–37. (in Ukrainian)

7. Potiomkina, O. V., & Hordiichuk, A. I. (2022). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Transformation of the enterprise personnel management system in the context of digitalization of the economy]. *Ekonomichni nauky. Serii : Rehionalna ekonomika*, (no. 19), pp. 217–224. (in Ukrainian)

8. Smolynets, I. B., & Levkiv, H. Ya. (2021). Upravlinnia personalom v umovakh didzhytalizatsii [Personnel management in the context of digitalization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii: Ekonomichna*, (no.101), pp. 94–100. (in Ukrainian)