

ефективності такого інвестування виходячи з потреб організації, а також після навчання здійснити оцінювання економічної ефективності працівників, в яких інвестувалися кошти.

Найбільш поширеними критеріями для оцінки ефективності інвестування в персонал є чиста приведена вартість, співвідношення витрат і прибутку, а також внутрішній коефіцієнт віддачі.

Таким чином, керівники повинні розуміти, що інвестиції в персонал – це спосіб збільшити продуктивність співробітників, зробити їх вмотивованими. Ефективне цілеспрямоване інвестування в персонал сприятиме підвищенню економічних показників діяльності підприємства. Отже прибутковість сучасного бізнесу залежить від інвестицій в розвиток персоналу.

Література.

1. Кусукина А.В. Инвестиции в персонал как фактор экономического роста предприятия. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 10-4. С. 749-749. URL: <https://applied-research.ru/article/view?id=7621> (дата звернення: 13.11.2020).

2. Момчева А. М. Інвестиції в персонал як чинник підвищення ефективності діяльності організації. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2400> (дата звернення: 01.11.2020).

3. Денисенко Є. І. Інвестиції в персонал як основа розвитку організації. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6034/1/Денисенко%20Є.І.%20Інвестиції%20в%20персонал%20як%20основа%20розвитку%20організації.pdf> (дата звернення: 28.10.2020).

4. Півошенко А. М., Томчук О. В. Інвестиції в розвиток персоналу на підприємства та його ефективність. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/8458/8457> (дата звернення: 06.11.2020).

ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Каруаш Брахім, здобувач вищої освіти 4 року навчання,
tatyana.vodolazhska@gmail.com*

*Науковий керівник: Водолажська Т. О, к. е. н., доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

В сучасних умовах ринкових відносин велике значення для успішного функціонування підприємств відіграє управління персоналом. Напрямки та основи роботи з персоналом визначає кадрова політика, яка реалізується за допомогою вироблення кадрових стратегій. Від того, наскільки правильно була вибрана

стратегія управління персоналом (кадрова стратегія) залежить і доля підприємства, а саме: буде воно розвиватися, процвітати чи збанкрутує; чи буде конкурентоздатним порівняно з іншими фірмами на ринку; який «імідж» серед клієнтів буде у підприємства і т.д. Тому слід серйозно підійти до вибору стратегії управління персоналом, якщо дійсно підприємство має на меті досягти поставлених результатів у своїй діяльності.

Будь-яка стратегія підприємства направлена на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а оскільки персонал є головним елементом цієї соціальної системи, тому саме кадрова складова загальної стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення.

На даний момент не існує єдиного визначення стратегії, тому розглянемо найбільш розповсюджені та загальноприйняті:

- «стратегія – це взаємопов'язаний комплекс довгострокових мір чи підходів для укріплення життєздатності і потужності даної організації по відношенню до її конкурентів. По суті стратегією є набір правил по прийняттю рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1, с. 527].

- «стратегія – це багатогранне поняття. Г. Мінцберг, Б. Альтсренд, Д. Лемпел визначають його за 5 напрямками як п'ять «П»:

1) стратегія – це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку із теперішнього в майбутнє;

2) стратегія – це принципи поведінки або модель поведінки;

3) стратегія – це позиція;

4) стратегія – це перспектива;

5) стратегія – це прийом, маневр з метою перехитрувати супротивника» [2, с. 39].

- «стратегія – це набір правил по прийняттю рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1, с. 527];

- «стратегія – це комерційна логіка бізнесу. Вона зводиться до визначення меж бізнесу, його конкурентних переваг і сфери виняткової компетенції. Це дозволяє підприємству успішно конкурувати в обраній сфері підприємницької діяльності» [3, с. 234].

На основі різних найбільш відомих визначень стратегії можна прослідити, як по мірі зростання потреб зовнішнього середовища змінювались принципи формування стратегічної поведінки господарюючих суб'єктів (таблиця 1).

Таблиця 1 - Визначення поняття «стратегія»

Визначення терміну «стратегія»	Автор	Основний підхід
1. Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків по розміщенню ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія буде продовжувати і/або почне відтворювати
3. Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основна задача стратегії полягає у досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над супротивниками у кожній сфері бізнесу
4. Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р.; Д. Стейнер, 1977 р.; П. Лоранж, 1977 р. і ін.	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з точки зору різного їх впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія, як послідовна, узгоджена і інтегрована структура управлінських рішень	Г. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які слугують для цілей контролю за ефективністю досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія, як спосіб визначення економічних та неекономічних переваг, які організація намагається надати основним зацікавленим групам	-	Стратегія набуває соціальну спрямованість і розглядається з точки зору корпоративної філософії і організаційної культури
7. Стратегія, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Г. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоздатності складають особливі можливості фірми і внутрішні ресурси
8. Стратегія, як набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (упереджувальною) і реактивною (такою, що може адаптуватися)

Також дослідження показали, що не існує єдиної думки щодо сутності терміну стратегії роботи з персоналом (управління персоналом). Автори наводять різні визначення даного поняття. Так, Кібанов А.Я. вказує: «Стратегія управління персоналом (кадрова стратегія) – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики» [4, с. 142]. При цьому автор інтегрує її з загальною стратегією організації.

«Стратегія управління персоналом – це плани, напрямки дій, черговість рішень, що приймаються та методи, які дозволяють дати оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації» [4, с. 99]. У даному випадку поняття більш конкретизоване за порядком та результатами реалізації.

Так, М.І. Круглов у своїй класифікації виділяє «трудова стратегія», до якої входить стратегія мотивації праці та стратегія впливу науково-технічного розвитку на потребу у трудових ресурсах та їх облік [5, с. 509]. При цьому акцентується увага на видах стратегій управління персоналом.

А.П. Градов вважає, що економічна стратегія повинна містити стратегію стимулювання персоналу фірми, що передбачає розроблення систем мотивації працівників фірми, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства [6, с. 434]. Автор наголошує на актуальності стратегії стимулювання, не враховуючи інші види стратегій управління персоналом.

Р.А. Фатхутдінов виділяє «соціальну стратегію фірми», спрямовану на досягнення цілей щодо: створення нормальних умов праці та відпочинку працівників; забезпечення їх безпеки; задоволення та розвитку потреб працівників; покращення стану здоров'я та підвищення тривалості їх життя [7, с. 231].

Досить ґрунтовно підійшли до розробки стратегії персоналу В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань. При забезпеченні підприємства трудовими ресурсами вони пропонують застосовувати диференційований системний підхід. У своїй стратегії автори виділяють заходи щодо планування, добору та розстановки кадрів; підвищення ефективності використання і спеціалізації кадрів; мотивація персоналу [8, с. 516]. Автори дають перелік заходів по реалізації стратегій управління персоналом.

На думку автора, найближче до визначення стратегії управління персоналом підійшов С.А. Попов, який під цією стратегією розуміє довгострокову програму конкретних дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної переваги [9].

Таким чином, під стратегією управління персоналом підприємства пропонується розуміти довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його удосконалення, задоволення потреб працівників та досягнення поставлених цілей підприємства.

Література.

1. Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. Экономика труда: социально-трудовые отношения. Москва : Издательство «Экзамен», 2003. 736 с.
2. Васильева Е. Корпоративный менеджмент: подходы и модели. *Человек и труд*. 2004. № 5. С. 85-88.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегии: учебн. для вузов. Москва : ИНФРА-М, 1999. 804 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2002. 304 с.
5. Круглов М.И. Стратегическое управление фирмой: учебник. Москва : Русская деловая литература, 1998. 586 с.
6. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. Санкт-Петербург : Спец. лит., 2000. 543 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебн. Москва : Интел-Синтез, 1998. 364 с.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ : ЕксОб, 2001. 342 с.
9. Попов С.А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. Москва : ИНФРА-М, 2000. 304 с.
10. Шорникова Н. Формирование организационной структуры и кадрового потенциала предприятия. *Человек и труд*. 2004. № 11. С. 84-87.