

**Фірчук Іван Сергійович,**  
*здобувач вищої освіти*  
*гуманітарно-педагогічного факультету*  
*Національний університет біоресурсів і*  
*природокористування України, (м. Київ, Україна)*

## **СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ**

Стратегічне управління у сучасній економічній теорії та практиці розглядається як системний підхід до діяльності організації, спрямований на досягнення її довгострокових цілей шляхом аналізу, планування та керування ключовими напрямками розвитку. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише формулювати й узгоджувати стратегічні цілі, а й розробляти адаптивну модель поведінки, яка враховує вплив внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз.

Особливе значення для забезпечення стійкої конкурентоспроможності

організації має стратегічне управління персоналом. Цей процес слід розуміти як динамічну, довгострокову діяльність, спрямовану на створення та розвиток конкурентоздатного трудового потенціалу в умовах постійної зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Його реалізація вимагає системного аналізу потреб у персоналі, планування його професійного розвитку, забезпечення ефективної мотивації та утримання необхідного рівня кваліфікації протягом усього життєвого циклу організації.

Важливою складовою стратегічного управління персоналом є інноваційний підхід до розвитку кадрового потенціалу, що передбачає використання сучасних методів навчання, цифрових інструментів управління людськими ресурсами та гнучких механізмів адаптації персоналу до змін у бізнес-середовищі. Такий підхід забезпечує не лише оперативну відповідь на виклики, а й формування стратегічного резерву компетентних кадрів.

Зарубіжні дослідники також підкреслюють інтегративний характер кадрової стратегії. Зокрема, Б. Кауфман визначає її як «вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства таким чином, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства» [11]. А. Нанкервіс наголошує, що «стратегія управління персоналом, як і бізнес-стратегія, повинна враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, а отже, бути здатною передбачати непередбачені ситуації, які можуть виникнути протягом періоду планування» [12].

Серед вітчизняних науковців Т. Г. Олійник пропонує розуміти стратегічне управління людськими ресурсами як «підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики й практики в галузі найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінювання роботи персоналу та міжособистісних відносин» [7]. О. О. Наумова визначає кадрову стратегію як «складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією тощо), який узгоджений із загальною стратегією підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким

до змін маркетингового середовища» [6]. Колектив авторів розглядає її як «стратегічний план перманентного розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації» [9].

Узагальнюючи наукові підходи, можна визначити *стратегію управління персоналом* як системний, довгостроковий план дій щодо управління людськими ресурсами, спрямований на реалізацію стратегічних цілей організації. Вона охоплює сукупність планів, процедур, ініціатив і заходів, спрямованих на ефективне залучення, розвиток, мотивацію, утримання та оптимізацію використання персоналу в інтересах бізнес-стратегії.

До основних елементів кадрової стратегії належать: кадрова політика, стандартизований набір процедур, програми професійного навчання, системи оцінювання результатів праці та мотивації, які разом формують сприятливе робоче середовище та забезпечують досягнення стратегічних цілей [1, 2].

Вітчизняні дослідники В. Є. Чухліб та Х. З. Махмудов виокремлюють ключові ознаки стратегічного управління персоналом:

- довгостроковий характер, що «пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів»;
- узгодженість із загальною стратегією підприємства, оскільки «цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм»;
- адаптивність до зовнішніх і внутрішніх чинників, адже «стратегічне управління персоналом повинно враховувати дію факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коригування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно — змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом» [4-6].

Процес стратегічного управління персоналом, за визначенням вітчизняних науковців, складається з трьох взаємопов'язаних етапів:

I. *Стратегічне планування персоналу* — фундаментальний етап, на якому формулюються довгострокові цільові орієнтири кадрової діяльності. На цьому етапі визначається обрана кадрова стратегія та розробляються організаційні заходи, необхідні для досягнення стратегічних цілей у сфері управління персоналом [3].

II. *Стратегічна організація персоналу* — етап реалізації прийнятої стратегії через конкретні дії: підбір і розстановку кадрів, розробку систем навчання та професійного розвитку, впровадження механізмів забезпечення продуктивності та відповідності персоналу стратегічним завданням.

III. *Стратегічний контроль персоналу* — завершальний етап, що передбачає постійний моніторинг виконання кадрової стратегії, оцінку її ефективності, оперативне коригування заходів у разі відхилень та внесення змін для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що *основними напрямками стратегічного управління персоналом організації* є: стратегія добору та розвитку кадрів, стратегія винагородження, стратегія управління трудовими відносинами та загальна стратегія управління персоналом (див. рис. 1). Ці напрями утворюють цілісну систему, спрямовану на максимальну реалізацію потенціалу людського капіталу як основного джерела стійкого розвитку й конкурентної переваги сучасної організації.



**Рис. 1. Стратегії управління персоналом організації**

Стратегія добору та розвитку передбачає не лише ефективний відбір і підбір кваліфікованих кандидатів, а й робить акцент на безперервному професійному навчанні та розвитку персоналу. Вона спрямована на підготовку співробітників до виконання нових завдань, підвищення їхньої кваліфікації та формування потенціалу для майбутніх викликів.

Стратегія винагородження та мотивації орієнтована на формування корпоративних цінностей, визнання індивідуального внеску працівників у досягнення загальних результатів організації та створення гнучкої, справедливої системи матеріальних і нематеріальних стимулів, яка підтримує високий рівень залученості та продуктивності.

Стратегія управління трудовими відносинами враховує активну участь персоналу у процесах управління, а також взаємодію з профспілковими структурами. Вона спрямована на забезпечення конструктивного діалогу, довіри та співпраці між керівництвом і колективом, що сприяє стабільності соціального клімату в організації.

Стратегія загального управління персоналом охоплює планування ключових процесів — від добору, найму, адаптації до навчання, перекваліфікації та кар'єрного розвитку. Вона забезпечує систематизацію та цілісне керування всіма аспектами людських ресурсів, що є запорукою ефективного функціонування організації.

Розроблення кадрової стратегії здійснюється з урахуванням інтересів як керівництва, так і персоналу, і передбачає реалізацію низки ключових аспектів:

- визначення завдань управління персоналом, що вимагає поєднання економічної раціональності з урахуванням потреб і очікувань працівників, що є необхідною умовою збалансованості між корпоративними цілями та інтересами людського капіталу;

- формування ідеології та принципів кадрової роботи, які лягають в основу всіх кадрових рішень, визначають ціннісні орієнтири організації та створюють чіткі рамки для взаємодії з персоналом;

- зорієнтованість на досягнення особистих цілей працівників, оскільки ефективність кадрової стратегії значно підвищується, коли співробітники мають можливість реалізовувати свій потенціал і досягати власних професійних і особистісних цілей у рамках організації, що формує взаємовигідні відносини [8];

- ефективність у досягненні стратегічних цілей, адже остаточним критерієм успішності кадрової стратегії є її здатність сприяти реалізації загальної бізнес-стратегії організації.

Таким чином, стратегія управління персоналом виступає інструментом гармонізації інтересів керівництва та колективу, забезпечуючи не лише ефективність внутрішніх процесів, а й стійкий розвиток організації в цілому. Вона створює структуровані рамки для взаємодії, спільного бачення майбутнього та досягнення узгоджених цілей.

Розроблення кадрової стратегії відіграє фундаментальну роль у визначенні принципів, орієнтирів і напрямів управління людськими

ресурсами. Її значення в системі управління персоналом проявляється у таких властивостях:

- формулюванні цілей у сфері управління персоналом, зокрема підвищення продуктивності, зростання рівня задоволеності працівників, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності;

- визначенні стратегічних пріоритетів, що дозволяє зосередити увагу на ключових напрямках кадрової діяльності, відповідних специфіці організації;

- встановленні кадрової політики та принципів, які формують основу для процедур добору, навчання, мотивації, утримання та професійного розвитку;

- розробці конкретних дій і програм, таких як індивідуальні плани розвитку, кар'єрні траєкторії, системи мотивації, тренінги та менторство;

- створенні інструментів оцінювання та моніторингу, що дозволяють вимірювати ефективність кадрової стратегії, виявляти слабкі ланки та вносити необхідні корективи;

- антиципації майбутніх викликів, що забезпечує готовність організації до змін у зовнішньому середовищі та підвищує її адаптивність.

Ефективна кадрова стратегія має значний позитивний вплив на розвиток підприємства, зокрема:

- покращує продуктивність за рахунок оптимального використання людського потенціалу, що призводить до зростання виробничої ефективності;

- знижує плинність кадрів, оскільки працівники відчують задоволеність умовами праці, можливостями професійного зростання та визнанням їхнього внеску, що скорочує витрати на залучення та адаптацію нових співробітників [0];

- підвищує якість робочої сили, забезпечуючи залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих, мотивованих фахівців;

- формує сприятливе робоче середовище, де панує культура довіри, підтримки, визнання та можливостей для особистого й професійного розвитку;

- стимулює інноваційність, створюючи умови для ініціативності, творчого мислення та участі працівників у покращенні бізнес-процесів;

- забезпечує конкурентоспроможність, дозволяючи організації оперативно реагувати на зміни у бізнес-середовищі та зберігати стратегічну перевагу;

- зменшує рівень конфліктів, завдяки чітким комунікаційним стандартам, прозорим процедурам та встановленим принципам взаємодії [5].

У цілому, кадрова стратегія є ключовим фактором довгострокового успіху та стійкості підприємства. Вона не лише сприяє досягненню стратегічних цілей, а й створює умови для розвитку персоналу, підвищення фінансових показників та зміцнення позицій організації на ринку.

На основі проведеного дослідження встановлено, що стратегія управління персоналом має як істотні переваги, так і певні недоліки, пов'язані, зокрема, з високими початковими витратами, потребою у кваліфікованих кадрах для її реалізації та ризиками невідповідності змінам середовища. Загальна характеристика цих аспектів наведена в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Переваги та недоліки стратегії управління персоналом організації**

<b>Аспект стратегії</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Загальна стратегія управління персоналом	Забезпечення розвитку бізнесу через планування, мотивацію та контроль; підвищення ефективності та конкурентоспроможності.	Залежність від ресурсів; можливі конфлікти через нерівність мотивації.
Адміністрування	Дозволяє будувати систему відносин і процедур; мотивація через накази та стандарти.	Бюрократизм: жорстка система, що ігнорує індивідуальні особливості.
Планування	Аналіз потреб і розподіл ресурсів; стратегічне прогнозування для стійкості.	Високі витрати на аналіз; ризик неточних прогнозів у динамічних умовах.

Аспект стратегії	Переваги	Недоліки
Організація	Формування структури та комунікації; забезпечення синергії команд.	Суб'єктивність: залежить від компетентності керівника; конфлікти в ієрархії.
Мотивація	Стимулювання через матеріальні та нематеріальні інструменти; підвищення лояльності.	Нерівність стимулів; можливе вигорання від надмірного тиску.
Контроль моніторингу та корекція	Постійний моніторинг і коригування; адаптація до змін для ефективності.	Надмірний контроль: знижує автономію; витрати на інструменти моніторингу.

Таким чином, стратегічна мета системи управління персоналом у діяльності організації полягає у спрямуванні всіх кадрових зусиль на забезпечення стійкого розвитку та довгострокового успіху підприємства шляхом оптимального використання, збереження та систематичного розвитку його людського капіталу. У процесі формування кадрової стратегії ключовим завданням виступає передбачення майбутніх змін і трендів у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також наукове обґрунтування трансформацій у сфері управління персоналом, які сприятимуть прогресивному та адаптивному розвитку організації.

Особливе значення в цьому контексті має прогнозування потреби в кадровому резерві та визначення компетенцій, які стануть критично важливими в майбутньому. Такий прогноз базується на комплексному аналізі ринку праці, темпів технологічного прогресу, демографічних змін, соціокультурних трансформацій, а також інших чинників, що впливають на бізнес-середовище та формування попиту на певні професійні навички.

Крім того, ефективна кадрова стратегія повинна враховувати індивідуальні потреби, цінності та мотиваційні установки працівників, створюючи умови для їхнього особистісного зростання та професійного розвитку. Це передбачає розробку цілеспрямованих програм навчання, самоосвіти, менторства та кар'єрного супроводу, які є не лише відповіддю на поточні вимоги, а й інструментом забезпечення майбутньої конкурентоспроможності організації.

Для успішного впровадження та реалізації кадрової стратегії необхідно поєднати гнучкість і відкритість до інновацій зі збереженням специфіки організаційної культури та стратегічної ідентичності підприємства. Постійне вдосконалення підходів до управління персоналом у відповідь на динаміку зовнішнього середовища є запорукою не лише виживання, а й лідерства організації на ринку в умовах невизначеності та швидких змін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
2. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. (2022). Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. Випуск 69. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/13.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/13.pdf).
3. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. (2021). Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. № 176. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13>.
4. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. (2021). Сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 29. С. 81-86.
5. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

6. Наумова О. (2021). Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1 (61). С. 137-141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.
7. Олійник Т.Г. (2019). Стратегічне управління людськими ресурсами: опорний конспект. Миколаїв: ННІЕіУ. 62 с.
8. Ольмезова І.К., Дергачова В.В. (2021). Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. № 17 (2). С. 35-37.
9. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
10. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. (2024). Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 62.
11. Kaufman B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human resource management*. Vol. 54, no. 3. P. 3893407.
12. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields J. (2019). Human resource management. Cengage AU. 573 p.

**Національний університет біоресурсів і  
природокористування України  
Гуманітарно-педагогічний факультет  
Кафедра управління та освітніх технологій**



## **МАТЕРІАЛИ**

**МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології,  
провідництво та менеджмент в освіті»  
«Sustainable Growth of Society in the Digital Era: Innovation, Technology,  
Guidance and Management of Education»**

**Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
кафедра управління та освітніх технологій  
AKG Global Support Services (OPC) Private Limited – Індія,  
Університет Патил Відьяпіт – Індія,  
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський  
державний інститут»,  
Херсонським навчально-науковим інститутом Національного  
університету кораблебудування імені адмірала Макарова,  
Поліський національний університет,  
кафедра комп'ютерних технологій та системного моделювання**

**1 жовтня 2025 р.**

**Київ 2025 р.**

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet рішенням Вченої ради гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України (протокол № 3 від 17.10.2025 р.)

Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті / Матеріали міжнародної дистанційної науково-практичної конференції, м. Київ, 1 жовтня 2025 р. Київ : НУБіП України. 2025. 192 с.

Збірник наукових праць укладено за матеріалами Міжнародної дистанційної наукової конференції «**Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті**», яка відбулась 1 жовтня 2025 року в Національному університеті біоресурсів і природокористування України. В матеріалах збірника висвітлюються сучасні тенденції подальшого розвитку освіти в Україні й світі в епоху цифровізації, розв'язання нагальних проблем у соціокультурній та соціально-гуманітарній сферах шляхом синергетичної інтеграції інновацій, управління та технологій, освітнього менеджменту та провідництва.

Тези подано в авторській редакції. Автори тез відповідають за достовірність викладеного матеріалу, за правильність цитування джерел, посилання на них та інші відомості. Передруковувати опубліковані в збірнику наукових праць матеріали дозволяється тільки за згодою авторів.

*Редакційна колегія:*

*Савицька І.М., канд. філос. наук, доц. декан факультету (голова);*

*Кубіцький С. О., канд пед. наук, проф. завідувач кафедри управління та освітніх технологій;*

*Гречаник Н. І., д-р пед. наук, проф.*

*Шумілова І. Ф., д-р пед. наук, доц.;*

*Базелюк В.Г., канд. пед. наук, доц.*

*Відповідальна за випуск – Гречаник Н.І., д-р пед. наук, проф.*

**ISBN 973-966-8063-79-4**