

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>

УДК 005.5-044.337+005.96:005.21

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT, ADMINISTRATION AND STRATEGIC CONTROL OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

Березянюк Тамара Володимирівна

доктор економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9228-4239>

Осадчук Оксана Павлівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1461-6784>

Berezianko Tamara, Osadchuk Oksana

National University of Food Technologies

У статті досліджено питання розвитку та удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Дослідження здійснено з урахуванням еволюційної зміни управлінських підходів та зростання ролі людського ресурсу щодо забезпечення сталого економічного розвитку. Визначено, що розвиток теорії стратегічного управління доцільно поділяти на чотири етапи, а саме: управління на основі контролю за виконанням; управління на основі планування; управління на основі передбачення; управління на основі гнучких екстрених рішень. Зазначено, що для етапу управління на основі контролю характерним є перехід до масового виробництва товарів при якому людський ресурс розглядався як допоміжна складова. На етапі управління на основі передбачення особлива увага приділяється методам планування та удосконалення збуту, набувають дедалі більшої актуальності питання підвищення рівня освіти і розвитку персоналу, широко використовуються методи адміністративного менеджменту та публічного адміністрування. Характерною ознакою етапу управління на основі передбачення є розвиток та активне застосування методів стратегічного планування, задля формування конкурентних та інноваційних стратегій, також набувають важливості питання удосконалення та ефективного використання людського потенціалу. Створюються передумови до розвитку стратегічного управління людськими ресурсами. Зростає роль та значення планомірного та систематичного підходу до використання управлінських методів в напрямку формування кадрового потенціалу. Стратегічне управління людськими ресурсами набуває рис наукової концепції HRM, та вбудовується в систему стратегічного менеджменту на рівні функціональної стратегії, що стає характерною особливістю етапу управління на основі гнучких екстрених рішень.

Ключові слова: менеджмент, адміністративне управління, людський ресурс, стратегічне управління, розвиток.

The article examines the development and improvement of methods of management, administration and strategic management of human resource development. The study was carried out taking into account the evolutionary change of management approaches and the growing role of human resources in ensuring sustainable economic development. It was determined that the development of the theory of strategic management should be divided into four stages, namely: management based on performance control; management based on planning; predictive management; management based on flexible emergency solutions. It is noted that the stage of control-based management is characterized by the transition to mass production of goods in which human resources were considered as an auxiliary component. At the stage of management based on prediction, special attention is paid to methods of planning and improvement of sales, issues of increasing the level of education and development of personnel are becoming more and more relevant, and methods of administrative management and public administration are widely used. A characteristic feature of the management stage based on prediction is the development and active

application of strategic planning methods for the formation of competitive and innovative strategies, and the issue of improvement and effective use of human potential also becomes important. The prerequisites for the development of strategic management of human resources are being created. The role and importance of a planned and systematic approach to the use of management methods in the direction of the formation of personnel potential is growing. Strategic management of human resources acquires features of the scientific concept of HRM, and is integrated into the strategic management system at the level of functional strategy, which becomes a characteristic feature of the stage of management based on flexible emergency decisions.

Keywords: management, administrative management, human resources, strategic management, development.

Постановка проблеми. Вирішення завдання щодо ефективного використання людського ресурсу, в різні історичні епохи суспільного розвитку, супроводжувалося зміною підходів та методів до управлінського впливу. Зростання цінності людського ресурсу сприяло розвитку та удосконаленню методів менеджменту та адміністрування. Сучасні методи управління людським ресурсом ґрунтуються на стратегічному плануванні та зорієнтовані на максимальне використання потенціалу працівника, шляхом забезпечення розвитку його творчих здібностей та самореалізації. В умовах стрімкої зміни підходів щодо управління людським ресурсом, важливим є дослідження динаміки та характеру удосконалення методів менеджменту й адміністрування, та визначення передумов щодо стратегічного розвитку і становлення концепції HRM.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика та розвиток методів менеджменту й адміністрування досліджуються протягом багатьох років. Основи їх наукового формування представлені в працях А. Сміта, А. Файоля, М. Вебера, Л. Урвіка та ін. Особливого та детального вивчення набувають вони в сучасних роботах Р. Дафта, І. Адізеса, М. Портера, Дж. Велча, а також в працях вітчизняних науковців, зокрема Б. Новікова, Й. Ситника, Л. Федулової, В. Василенко, Д. Богині і багатьох ін. Стрімкий розвиток менеджменту, як науки, сприяв удосконаленню управлінських та адміністративних методів та розгляду їх в стратегічній площині. Дослідження тонкощів стратегічного управління та методів його здійснення розглянуті в роботах Дж. Харрісона, І. Ансофа, О. Ашенфельтера, Л. Граттон, М. Армстронга. Та все ж значної уваги потребують, питання щодо удосконалення та розвитку методів менеджменту в розрізі еволюційних змін, які демонструють перехід від наукового вчення про удосконалення організації праці до сталої концепції HRM.

Формулювання мети статті. Головна мета статті полягає у визначенні характер-

них особливостей розвитку та удосконалення методів менеджменту, адміністрування, і стратегічного управління людським ресурсом, як основи економічного зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція управління людським ресурсом як засіб стратегічного розвитку організації виникла наприкінці минулого століття. Її пов'язано із іменами вчених та практиків: К. Лагге [1], Л. Граттон [2], М. Армстронга [3].

У теорії стратегічного менеджменту зазвичай виділяють чотири етапи розвитку теорії стратегічного управління:

1. *Управління на основі контролю за виконанням*, коли рішення приймалися на основі фінансового планування та даних виконання бюджету постфактум з виявлених проблем діяльності організації (реактивна адаптація). Це час епохи масового виробництва (до 30-х років ХХ ст.) з обмеженою кількістю галузей та типів товарів (послуг). Головною задачею підприємницької діяльності було визнано удосконалення механізму масового виробництва, що забезпечувало зниження витрат на випуск продукції та перехід до конкурентної стратегії: лідирування за витратами. Держава та суспільство практично не втручалися у підприємницьку діяльність, законодавчо визначаючи рамки її легітимності. Вважалося, що ринкова економіка здатна до саморегулювання. Проте вже тоді провідні вчені, наприклад А. Сміт, наголошували, що ринковий саморозвиток неможливий без «каральної руки держави» [4]. Місце людини визначалось як додаток до забезпечення ефективного та мінімально витратного виробництва і розглядалось саме в якості ресурсу виробництва. Етап закінчився приголомшливою кризою надвиробництва та тяжкою депресією.

2. *Управління на основі планування*, коли рішення приймалися на основі довгострокового планування шляхом переведення минулих тенденцій у майбутнє, а також за виявленими відхиленнями. Криза виробництва однотипних товарів змусила переглянути концепцію управління, і основна увага товаро-

робників стала приділятися розширенню асортименту продукції та вдосконаленню мереж збуту та обслуговування. То була епоха масового збуту. Довгострокове планування прийшло на зміну бюджетно-фінансовому контролю та використовувалося у період з початку 50-х до початку 60-х років минулого століття. Лише на цьому етапі було визнано доцільним втручання держави в економіку з метою забезпечення її безперебійного функціонування, запобігання кризі та всілякому сприянню ринковій діяльності. Ринок перестав розглядатися як ідеальний саморегулюючий механізм, що, насамперед, пов'язане із перенесенням уваги на нові напрямки економічної думки, як то: кейнсіанства. Завдання держави було сконцентровано навколо інструментів забезпечення споживання. Залучення до ринкової взаємодії масового споживача спонукало до розгляду людини в якості користувача. Його місце в ринковій економіці визначалось рівнем платоспроможності, тобто споживачької корисності маси виробленого товару. На державу в цей час було покладено завдання забезпечення платоспроможності за рівнем вироблення груп товарів. Так виник розподіл на товарні класу елітного споживання, масового вжитку та групи соціального мінімуму.

Перехід ринкового виробництва до підвищеної техніко-технологічної складності пов'язано з науково-технічною революцією та становленням постіндустріальної моделі ринку. Зростання промислового виробництва починає залежати від якості наукового знання та стану освіти. Зростає роль державного стратегічного управління, акцент якого в напрямку управління соціумом спонукає до стимулювання розвитку творчих здібностей людини, підвищення рівня освіти, яка стимулюється рівнем оплати. Зростання рівня оплати призвело до підвищення рівня життя населення, розширення асортименту споживання за рахунок часткового долучення до товарів групи еліт.

Стратегічне управління на цьому рівні було направлено на розвиток системи інститутів, що дозволяло спрямовувати управлінську діяльність органів влади всіх рівнів на досягнення довгострокових цілей соціально-економічного розвитку. Означені зміни потребували формування розгалуженої системи державного адміністративного менеджменту та публічного адміністрування.

3. *Управління на основі передбачення* та стратегічного планування (60–80 роки минулого століття). Головним акцентом на цьому

етапі стало створення моделі майбутнього організації, а стратегічному управлінню доручалась роль поетапної реалізації цієї моделі через екстраполяцію майбутніх тенденцій у реальний масштаб часу. Особлива увага стала приділятися розробленню методів стратегічного планування, розробленню конкурентних та інноваційних стратегій. Активно розвивається методологія проектного управління.

Стратегічне планування виникло як відгук на потребу вирішити довгострокові завдання у довготерміновій та наукомісткій сфері: оборонній, космічній промисловості. На цьому етапі кваліфіковане населення розглядалось як людський потенціал, який потребує спеціальних умов для закріплення цінних кадрів. Реалізація цього потенціалу викликала до життя інструменти управління засновані на стимулюванні безперервного саморозвитку персоналу. Задання державного управління зводилось до підтримки нетрадиційних навичок та здібностей, формування спеціального середовища для закріплення індивідуальності та особливих навичок. Систему державного адміністрування було направлено на формування локальних мереж саморозвитку.

4. *Управління на основі гнучких екстрених рішень* (з початку 80-х років XX століття і до теперішнього часу), коли основою управління стає швидка та своєчасна реакція організації в реальному режимі на несподівані зміни у зовнішньому середовищі. Оскільки більшість змін у зовнішньому середовищі стали раптові і не передбачувані, акцент зміщується на забезпечення довгострокових конкурентних переваг, ефективне використання та розвиток потенціалу організації на основі базових компетенцій та інновацій в умовах безперервних змін.

Організація сприймається як сукупність стратегічних ресурсів, а співробітники стають основним об'єктом інвестицій фірми у досягненні конкурентних переваг. Головним інструментом розвитку було визнано творчі та креативні здібності людини, що в свою чергу потребувало створення системи неформальних методів виділення, заснованих на експертних оцінках. Методи адміністрування в цей час було направлено на формування системи незалежного рейтингування та позадержавного оцінювання.

Саме на третьому етапі розвитку стратегічного управління розпочався перехід від технократичного до соціального управління, який було проявлено у концепції управління людським ресурсом Human Resource Management (HRM).

На початку цього етапу управління персоналом розглядалося як одна з функціональних стратегій, інтегрованих у систему стратегічного менеджменту, як «стратегічно і логічно послідовний підхід до управління найбільш цінним активом підприємства: працюючими там людьми, які колективно та індивідуально роблять внесок у вирішення завдань підприємства» [2]. Людина стала розглядатися як об'єкт інвестицій. Технологію управління людськими ресурсами було націлено на підвищення ефективності такого роду інвестицій, їх капіталізацію. Саме в цей час, у другій половині ХХ століття у роботах американських учених Теодора Шульца та Гері Беккера (1992 р.) з'явилося поняття людського капіталу (Human Capital). Грунтом нового підходу став перехід від управління людським ресурсом (як частини виробничого процесу) до формування та використання людського капіталу – основи майбутньої прибутковості, конкурентоспроможності та розвитку.

На цьому етапі система адміністрування для закріплення цінних креативних співробітників використала інструмент доступу до управління та прибутку. З'явилися посади: креативний директор та креативний менеджер, поширилась практика створення публічних прибуткових та неприбуткових організацій, розширилися можливості участі у отриманні доходу за рахунок привілейованого акціонування.

Людський капітал віддзеркалює якості, які можуть стати джерелами доходів для людини, підприємства та держави. Тому адміністрування цього процесу було реалізовано за рахунок перетворення знань у основний фактор економічного розвитку. Основними ресурсами розвитку все більшою мірою стають люди і знання, якими вони володіють, інтелектуальні ресурси і зростаюча професійна компетенція кадрів [5]. Знання і здатність до навчання розглядається як нескінченно відтворювані ресурси, а пошук ефективних методів виявлення та поширення знань стає актуальним завданням служб управління людськими ресурсами. В цей час за рахунок змушеної лібералізації економічних процесів в багатьох країнах світу було сформовано потужний середній клас, управління яким потребувало пом'якшення інструментів впливу та створення специфічних зон привабливості.

Одним із них слід вважати оновлення методів соціального управління на основі актуалізації інституціональної теорії. Світовим

банком було введено поняття «соціальний капітал», зміст якого зведено до формалізації інститутів, відносин та норм, які забезпечують бажані стосунки в суспільстві [6]. Соціальний капітал – це суспільне благо, управління яким є прямим завданням державного адміністративного менеджменту.

Залежно від рівня соціально-економічної системи можна виділити певні рівні стратегічного управління, а значить і рівні управління людськими ресурсами (табл. 1).

Людські ресурси не можуть ототожнюватися з населенням країни (регіону), оскільки не можна звести все різноманіття людського життя тільки лише до трудової діяльності. Для того щоб ефективно використовувати потенціал людей необхідно враховувати всі аспекти їх життєдіяльності. Людські ресурси – поняття, яке включає в себе як аспекти трудової діяльності людини, так і все різноманіття її соціально-культурних характеристик та особистісно-психологічних властивостей.

На рівні стратегічного державного управління людські ресурси можуть розумітися як ресурси праці, які пропонуються людьми на ринку праці та вступають у взаємодію з іншими видами ресурсів (природними, матеріальними, фінансовими). В цьому сенсі людські ресурси за змістом близькі до поняття трудові ресурси.

Поняття узгодження бізнес-стратегії та стратегії HRM стосується лише «класичного» підходу до стратегії (найвищою метою є прибутковість, а раціональне стратегічне планування «зверху вниз» є засобом її досягнення). Отже, має місце «акт свідомого підбору».

Політика управління персоналом в рамках бізнес-стратегії має співпадати лише в тому випадку, якщо було прийнято раціоналістичну «класичну» точку зору на стратегію. Модель «процесу прийняття рішень» і «політична модель процесу, здається, забезпечує більш плідний підхід до формування стратегічних рішень. Прихильники двох моделей стверджують, що управлінська раціональність обмежена браком інформації, часу та «когнітивних можливостей», що обмежує ефективність управління. У цьому сенсі управління є процесом високої конкуренції, у якому менеджери змагаються за ресурси, статус і владу.

Слід зазначити, що політики управління розвитком людського ресурсу значно відрізняються в залежності від категорії персоналу. Адже відомо, що не весь персонал є продуктивним, не весь персонал є навички саморозвитку і креативності. Тому, для «білих комір-

Таблиця 1

Моделі та методи адміністрування та стратегічного управління людськими ресурсами

Рівень адміністрування	Мета менеджменту	Зміст поняття стратегічного управління людським ресурсом	Мета управління людським ресурсом	Напрямок розвитку
Стратегічне державне	Стійкий соціально-економічний розвиток держави, регіону	Людські ресурси є категорією, проміжного положення між економічними категоріями «населення» та «трудова ресурси»	Забезпечення економічного зростання держави, джерело бюджетних доходів	Перехід від управління та адміністрування до створення умов реалізації людського потенціалу
Стратегічне фірмове	Посилення ринкової міцності фірми, зростання вартості активів	Сукупність здібностей і моральних якостей працівників, які забезпечують ефективність та конкурентоспроможність фірми	Максимальне використання людського потенціалу у досягненні ринкової мети	Укріплення зв'язку між менеджментом та персоналом, підвищення рівня залучення
Стратегічне публічне	Розвиток людського капіталу	Знання, навички, інтелект, моральні якості, здатність до постійного саморозвитку	Максимальне використання трудового потенціалу в інтересах громади	Орієнтація на соціальний запит в межах дислокації
Соціально відповідальне суспільне	Розвиток суспільства та соціуму	Формування умов для ефективної самореалізації	Розширення та розповсюдження творчих здібностей для суспільного розвитку	Орієнтація на максимальну реалізацію соціального потенціалу

Джерело: укладено за [7–9]

ців» частіше за все застосовується м'яка політики HRM, тоді як для «синіх комірців» – переважно жорстка. Через означені відмінності рівень лояльності та зусилля по збереженню людського капіталу виключно різні. В свою чергу це означає, що рівень гнучкості фірми в значній мірі залежить від співвідношення між білими та синіми комірцями в її структурі.

Нарешті, як зазначає К. Лагге [1] тісне узгодження політики та практики управління персоналом із бізнес-стратегією може бути «непрактичним» через особистісні риси керівників; це передбачає ригідність особистості та неспроможність стереотипів керівників до відповідних змін, а також статичність у інструментах та критеріях підбору кадрів.

Слід також звернути увагу на те, що при наявності переважно короткострокових термінів інвестування, можливість створення креативного середовища та досягнення ринкового розвитку через застосування потенціалу персоналу суттєво обмежується. Причина полягає у тому, що інвестування у розвиток персоналу потребує, принаймні, середньострокового терміну, а розкриття потенціалу та застосування креативності та творчості – ще більшого часу на підготовку та навчання персоналу. Таким чином, короткострокові інвестиції руйнують основу управління креативним розвитком персоналу як частини корпоративної стратегії.

Внутрішня стратегія управління персоналом полягає в тому, аби уникнути короткотермінової децентралізації моделі фінансового

контролю, що є характерною для більшості американських, канадських і британських компаній з кількома підрозділами. Натомість, стратегічною роллю HRM є розвиток «горизонтального» управління на основі довгострокової стратегії, що дає можливість заохочувати «преміювати» людські ресурси, що, в свою чергу, дозволяє зробити акцент на нематеріальній, навчальній і навичковій площині та скоротити операційну вартість.

Висновки. Стратегічне управління людськими ресурсами, як науковий напрямок, пройшло значний еволюційний шлях становлення. Кожен етап розвитку супроводжувалися зміною та удосконаленням методів і моделей адміністративного менеджменту.

Рівні адміністрування послідовно змінювалися від стратегічного державного, до стратегічного фірмового, стратегічного публічного, та до соціально відповідально суспільного. При цьому суттєво змінився підхід щодо розуміння сутності стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема відбулося переміщення акцентів із площини управління робочою силою до планомірного розвитку людського ресурсу, як одного із найцінніших ресурсів підприємства. Такі зміни посприяли формуванню системи HRM, що позиціонується на чітко визначеному стратегічному підході щодо розвитку та формування висококваліфікованого кадрового складу, як основи суспільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Human Resource Management. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-24156-9_3.
2. Bailey K., Gratton L., Hope Hailey V. Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality. URL: https://www.researchgate.net/publication/262313309_Strategic_Human_Resource_Management_Corporate_Rhetoric_and_Human_Reality/link/0deec51ff9cf7f3b53000000/download.
3. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
4. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. URL: https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/smit/05.php.
5. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382>.
6. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.
7. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.
8. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
9. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p.

REFERENCES:

1. Human Resource Management. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-24156-9_3.
2. Bailey K., Gratton L., Hope Hailey V. Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality. Available at: https://www.researchgate.net/publication/262313309_Strategic_Human_Resource_Management_Corporate_Rhetoric_and_Human_Reality/link/0deec51ff9cf7f3b53000000/download.
3. Armstrong M. (2021). Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page.
4. Smyt A. Yssledovanye o pryrode y prychnakh bohatstva narodov [An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations]. Available at: https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/smit/05.php.
5. Naumova O. O. Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Personnel management strategies of the enterprise]. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382>.
6. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019). Human resource management. Cengage AU.
7. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education.
8. Greer C. R. (2021). Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing.
9. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p.