

**О. П. Подра<sup>1</sup>, Н. Я. Петришин<sup>2</sup>, І. В. Киричук<sup>3</sup>**  
ORCID: <sup>1</sup> 0000-0002-6081-6250, <sup>2</sup> 0000-0003-4642-1778, <sup>3</sup> 0009-0002-6734-8469  
Національний університет “Львівська політехніка”  
Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>

© Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В., 2024

У статті досліджено сутність стратегічного управління людськими ресурсами підприємства, здійснено теоретичне узагальнення основних понять та положень, проаналізовано головні завдання стратегічного управління людськими ресурсами, методи та функції. Визначено основні показники та методи оцінювання ефективності управління людськими ресурсами. Досліджено технологію управління людськими ресурсами на основі високої залученості, що складається із послідовної реалізації етапів, та запропоновано рекомендований процес її впровадження на підприємстві.

**Ключові слова:** стратегічне управління людськими ресурсами; підходи; технологія; залученість; персонал; конкуренція.

### **Постановка проблеми**

В умовах динамічного середовища, високої конкуренції та швидких технологічних інновацій успіх організації визначається насамперед її здатністю ефективно керувати своїм основним ресурсом – людським капіталом. У такій ситуації виникає потреба використання сучасних технологій управління людськими ресурсами із врахуванням і досягненням збалансування зацікавлень основних учасників – організації та працівників. Так чи інакше, але людські ресурси (HR) вважаються основним ресурсом будь-якої організації, незалежно від її розміру або сфери діяльності. Управління людськими ресурсами відіграє основну роль у формуванні стратегій підприємства та впровадженні їх у життя, забезпечує розв’язання стратегічних завдань організації. Крім того, все більше посилюється конкурентна боротьба за таланти, що потребує від підприємств наявності стратегії найму, утримання та розвитку найкращих співробітників, а наявність розвиненої організаційної культури впливає на рівень ефективності роботи та задоволеності працівників. Тому для успішного стратегічного управління підприємством потрібно забезпечити розвиток лідерських навичок серед керівників та співробітників на основі розроблення та впровадження програм, ініціатив, технологій, спрямованих на підвищення лідерського потенціалу та високого рівня залучення персоналу до процесів управління організацією.

### **Актуальність дослідження**

Людські ресурси є важливим стратегічним активом підприємства, для якого потрібно знаходити нові методи управління, щоб забезпечити ефективність роботи у довгостроковій перспективі. За таких умов стає актуальним вивчення можливостей стратегічного управління людськими ресурсами підприємства, що забезпечить конкурентоспроможність і життєздатність конкретної організації. Сучасні зміни у зовнішніх та внутрішніх умовах виробництва, нестабільність економіч-

ного та соціального розвитку, глобалізація та інформатизація висувають нові вимоги до процесу управління людськими ресурсами. Персонал є основою будь-якого підприємства, і його наявність є важливою для функціонування компанії. Тому вивчення проблем, особливостей, підходів та методів стратегічного управління людськими ресурсами залишається актуальним, визначається новітніми об'єктивними змінами, що відбуваються у сфері виробництва, та активною роллю людських ресурсів в управлінні підприємством.

### **Мета та завдання**

Метою наукової статті є дослідження новітніх підходів до стратегічного управління та оцінки людських ресурсів підприємства. З огляду на поставлену мету, основними завданнями дослідження є: здійснення теоретичного дослідження понять та категорій, визначення особливостей, методів, функцій, підходів до управління людськими ресурсами, аналізування сучасних технологій управління та оцінки людських ресурсів підприємства.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Сутність значення управління людськими ресурсами визначали багато вчених-економістів, зокрема проблематика управління людськими ресурсами висвітлена у працях таких науковців: Д. П. Богині, О. А. Грішної, В. І. Дериховської, О. Зайченко, В. Г. Никифоренко, Ю. І. Палеха, А. М. Шевчук та ін. Однак попри велику кількість публікацій з цієї проблематики, актуальним завданням залишається дослідження сучасних підходів та технологій стратегічного управління людськими ресурсами підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, глобалізації та цифровізації всіх сфер життя.

### **Виклад основного матеріалу**

Управління людськими ресурсами – це те, що прийнято розуміти під словом адміністрування чи управління кадрами. На сьогодні люди є надзвичайно важливим ресурсом, який має пристосовуватися до змін, бути конкурентоспроможним та швидко навчатися, саме ці якості повинні бути притаманні людським ресурсам для успішного виходу на зовнішній ринок.

Термін “управління людськими ресурсами” можна розглядати у двох вимірах, перший – загальний, коли управління людськими ресурсами розглядають як метод управління політикою зайнятості підприємства, другий – конкретний, одна конкретна форма із можливих методів управління кадрами [1].

Основною метою процесу управління людськими ресурсами на сучасному етапі є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства. Це пов'язано з тим, що кожен працівник має використовувати власний трудовий та творчий потенціал та завдяки цьому сприяти досягненню підприємством цілей [2].

Зокрема, Дж. Сторі пояснював управління людськими ресурсами як “особливий спосіб управління працівниками на підприємстві, спрямований на створення конкурентних переваг через стратегічне розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, який своєю чергою користується цілісною системою культурологічних, структурних і кадрових технік” [3].

Особливості управління людськими ресурсами визначаються такими властивостями персоналу:

- системність як окремого працівника, так і групи, спільноти;
- сполучення в персоналі ознак як об'єкта, так і суб'єкта управління;
- залежність поведінки і властивостей персоналу від ситуації і її суб'єктивної оцінки;
- залежність результатів діяльності від організації праці і комунікацій; потреба спеціальних управлінських знань для управління людьми;
- вплив, який діяльність персоналу здійснює на результати організації загалом;
- недосконалість методів виявлення закономірностей групової поведінки;

- будь-який управлінський вплив на персонал – це взаємодія, що викликає активність;
- схильність до впливу не тільки виробничих умов, але і зовнішніх, і внутрішніх факторів;
- схильність до утворення інших систем, груп, що ведуть до появи нових факторів поведінки

[4].

Сучасна концепція управління людськими ресурсами підприємства має бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, що відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [5].

До показників оцінки соціальної ефективності управління людськими ресурсами підприємства належать: стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства загалом; ступінь задоволеності персоналу конкурентоздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства загалом [6].

До показників оцінки економічної ефективності управління людськими ресурсами підприємства належать: співвідношення витрат, потрібних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісна оцінка розходжень у результативності праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво [7].

В процесі управління людськими ресурсами прийнято виділяти три підходи: економічний, організаційний та гуманістичний. Щодо економічного підходу, то там переважає фізична та низькокваліфікована праця, а людина розглядається лише як робоча сила, відповідно здійснюється лише контроль за якістю та кількістю продукції, а також заохочення та покарання працівників. Організаційний підхід є вже більш покращеним та осучасненим, працівники розглядаються як фактор виробництва, а отже, потребують вищої кваліфікації, відповідно до цього підходу здійснюються певні стадії контролю, такі як: підбір персоналу, оцінка персоналу, планування кар'єри, підвищення кваліфікації. Гуманістичний підхід є найбільш сучасним та використовуваним на даний момент, людина тут вже розглядається як складний біопсихо-соціальний феномен, а її праця вважається інтелектуальною та творчою. Щодо контролю, то тут відбувається: формування колективу працівників, організація та управління відносинами в колективі, створення потрібного організаційно-культурного середовища на підприємстві [9–10].

Серед категорій людських ресурсів прийнято розглядати: найманих працівників, самозайнятих, менеджерів, підприємців, спеціалістів, службовців, робочих, безробітних, тих, що навчаються, та пенсіонерів, які працюють.

Методами управління трудовими ресурсами називають способи впливу на колективи або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації. Методи, які використовуються в управлінні трудовими ресурсами організації, поділяють на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі наявної ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена потреба трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності, а також на обов'язки, визначені певними законодавчими актами.

Важливість стратегічного управління людськими ресурсами полягає у такому: по-перше, управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на капіталізацію компанії. Зростає частка нематеріальних активів (бренд, інтелектуальний потенціал персоналу, кадрова політика) в загальній сумі активів організації; по-друге, управління людськими ресурсами як найважливіша “внутрішня

компетенція” організації є одним з факторів, що забезпечують лідерство в конкурентній боротьбі, оскільки висувається в число найважливіших конкурентних переваг організації, стає гарантією її успіху і виживання в умовах посилення конкуренції; по-третє, за оцінками багатьох фахівців, саме управління людськими ресурсами дає змогу компаніям переходити з числа хороших, які успішно працюють, у число лідерів у певному сегменті ринку.

Аналіз літературних джерел за досліджуваною тематикою дає підстави зробити висновок, що враховуючи сучасні вимоги економічного розвитку, сучасна модель розвитку людських ресурсів має орієнтуватись на:

- висококваліфіковану й ініціативну робочу силу, інтегровану в систему управління підприємством;
- безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації;
- гнучку й адаптивну організацію діяльності;
- підтримання партнерських відносин як всередині підприємства, так і за його межами;
- належне інформаційне забезпечення, підтримання ефективних комунікацій як у межах структурних підрозділів, так і за межами підприємства.

Основними завданнями стратегічного управління людськими ресурсами є:

- удосконалення кадрової політики;
- використання і розвиток людських ресурсів;
- вибір і реалізація стилю управління трудовими ресурсами;
- організація горизонтальної координації та кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- стимулювання.

Крім того, завданням стратегічного управління людськими ресурсами організації є забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким вимогам:

- достатня кількість ресурсів;
- їх наявність у потрібний час;
- відповідна їх кваліфікація;
- наявність у належному місці [15].

Треба зазначити, що компетенційна складова частина дає змогу покращувати ролі, які виконує фахівець на своїй посаді, водночас зміст компетенцій визначається характером внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. До таких факторів треба зарахувати: стейкхолдерів; посадові обов’язки; стратегію підприємства; тип корпоративної культури; організаційну модель управління персоналом; рівень делегування повноважень лінійним і функціональним керівникам; застосування сучасних інформаційних технологій; особисті якості і властивості фахівців; комунікації, що дають змогу управляти інформаційними потоками, своєчасно й адресно доносити інформацію, яка стосується виконання функції зовнішньоекономічної діяльності, та забезпечують побудову системи зворотного зв’язку як формального, так і неформального характеру; культуру в організації.

Ефективне та раціональне досягнення основних цілей сфери стратегічного управління людськими ресурсами передбачає наявність певних систематизованих завдань, конкретно окреслених певними засобами та цілями управління людськими ресурсами (HRM), тобто наявність функцій управління персоналом. Для зручності наукового та організаційного процесу функції HRM поділяють на дві групи: функції управління та оперативні функції. Також у літературі виокремлюють і третю додаткову групу функцій, які називають дорадчими (мають консультативний характер). Методологічно правильно виокремлювати три види функцій: загальні, специфічні та часткові. Загальні функції формують замкнений процес управління, який передбачає: планування, організацію та координацію, контроль, спілкування (комунікації), оцінювання, мотивацію. Всі ці функції треба виконувати постійно у тісній взаємодії, тобто розглядати процеси.

Крім того, у сфері управління людськими ресурсами вони мають певні особливості: процес визначення найближчих і далеких цілей розвитку планування персоналу та вибір оптимальних способів та інструментів їх досягнення; організація та координація трудових і технологічних процесів, розроблення організаційної структури, способів взаємодії між ланками, делегування повноважень, координація всіх видів діяльності, узгодження внутрішніх і зовнішніх трансакцій; пошук і розподіл ресурсів, організація перевірки відповідності виконання стратегії управління, контроль персоналом запланованим орієнтиром, прийняття коригувальних рішень у разі потреби; спілкування, трансляції місії, цілей, цінностей, сумісного ухвалення рішень, спосіб передавання інформації в організації з метою згоди, довіри та згуртованості в колективі; оцінювання розроблення та впровадження критеріїв оцінювання ступеня реалізації стратегічних завдань у контексті матеріальних досягнень, творчих ідей, динаміки взаємовідносин; мотивація, забезпечення внутрішньої готовності керівників і працівників діяти згідно з обраною стратегією, виявляти вміння стратегічно мислити, розвивати потрібні компетенції.

Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами підприємства полягає у здатності керівників усіх рівнів до взаємодії задля ефективного функціонування організації.

Інноваційні технології стратегічного управління людськими ресурсами можна розглядати з двох позицій: як нові прийоми управління людськими ресурсами, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації, і як традиційні технології, пов'язані з впровадженням у роботу кадрів організації нововведень.

Спрямованість інновацій у кадровій сфері пов'язана з такими завданнями: підвищення рівня продуктивності праці; ефективний розвиток і навчання кадрів; створення творчого середовища і поліпшення робочих; покращення якості трудового життя; стимулювання ідей; звільнення від рутинних функцій; підвищення адаптивності та сприйнятливості персоналу до нововведень; лояльність і залученість персоналу, згуртованість колективу; забезпечення балансу інтересів співробітника та компанії.

Технологія управління людськими ресурсами на основі високої залученості (HHRM – high involvement approach to HRM або HHRM) – це політика та процедури, які спрямовані на залучення працівників до прийняття управлінських рішень, а також на надання працівникам навичок та самостійності.

Метою цієї технології є підвищення рівня задоволеності та зусиль співробітників, заохочення інвестицій працівників у власну продуктивність та підвищення відданості. У разі успіху, HHRM можуть збільшити продуктивність праці та заробітну плату. Підвищення стабільності роботи через використання технології високої залученості забезпечує нагромадження знань у працівників, а також заохочує керівництво підприємства інвестувати в розвиток та внутрішнє просування співробітників.

HHRM, або система управління людськими ресурсами, покликана не просто спонукати працівників до кращого виконання та дотримання правил роботи, які встановлює керівництво, а й керувати виробничою поведінкою працівників на основі їх залучення та ідентифікації з організацією через використання неформального, групового управління. HHRM дає змогу компанії повністю зрозуміти свої людські ресурси та залучити до виконання завдань організації, зберігаючи водночас відповідність податковому законодавству та трудовим нормам.

Рекомендований процес впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості HHRM на підприємстві передбачає послідовну реалізацію кількох етапів (рисунок):

- визначення основних цілей впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості на підприємстві;
- спостереження за продуктивністю праці працівників;
- розроблення заходів з підвищення продуктивності праці працівників;

- впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості НІHRM;
- порівняння результату до впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості НІHRM та після щодо зміни стану продуктивності праці працівників;
- визначення доцільності впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості НІHRM.



Рис. Рекомендований процес впровадження технології управління людськими ресурсами на основі високої залученості НІHRM на підприємстві

Отже, технологія управління людськими ресурсами на основі високої залученості відображає сучасну концепцію щодо управління персоналом. Її варто використовувати і під час формування колективу, а також задля підвищення рівня мотивації працівників, створення креативних груп чи навіть оцінювання результатів виконаної роботи. Технологія управління людськими ресурсами НІHRM дає змогу підвищити кваліфікацію працівників, допомагає мотивувати їх для досягнення певних результатів, а також створює потрібні умови та дає змогу зробити свій внесок кожному у спільний результат команди.

НІHRM виконує низку функцій:

- управління кандидатами: стосується пропозицій щодо працевлаштування на певну посаду та того, як позиціонується та просувається бренд;
- залучення співробітників: люди, які навчаються більше, прагнуть працювати якісніше та повніше, переймають цінності компанії, розуміють місію та візію, важливості набуває стиль та манера спілкування співробітників з керівництвом та колегами;

- управління працівниками: саме ця функція допомагає структурувати наявні людські ресурси за організаційними підрозділами; визначити особливості звітування між керівниками та працівниками;
- оптимізація: ініціативний підхід до оптимізації робочої сили, стійкість до змін, високий рівень утримання талантів та залученість працівників;
- нарахування заробітної плати – ця функція містить вибір способу для виплат;
- управління робочою силою: спостереження за розвитком працівників, оцінювання роботи керівником.

Як уже зазначалося, НІНRM покликана управляти виробничою поведінкою співробітників за допомогою залучення їх, ідентифікації з компанією. НІНRM одночасно підвищує здібності співробітників, мотивацію і створює можливості для них зробити свій внесок у спільний результат.

### Висновки

На основі проведеного дослідження можемо зробити висновок, що в сучасних умовах швидких динамічних змін, високої конкурентної боротьби перед підприємствами стоїть складне завдання забезпечення стратегічного управління людськими ресурсами на основі впровадження інноваційних підходів, методів, технологій та моделей у практику. Треба зауважити, що процес розвитку та оновлення концепції управління людськими ресурсами триває, водночас відбуваються якісні зміни як у системі управління персоналом загалом, так і в методах та інструментах, що використовуються. Тому очевидним є факт, що подальший розвиток системи управління персоналом передбачає розвиток інноваційних персонал-технологій.

### Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень обраної тематики треба намітити у напрямку аналізування особливостей та можливостей впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах із врахуванням специфіки їх діяльності та розмірів, а також дослідження новітніх технологій, методик та інструментів оцінювання діяльності працівників.

### Список літератури

1. Зайченко О., Кузнецова В. (2015). Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Лілея НВ, Івано-Франківськ. [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf)
2. Шевчук А. М., Бугрим О. Ю. (2012). Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. *Економічний вісник Донбасу*, № 3 (29), с. 207–210.
3. Storey J. (2007). *Human Resources Management: A Critical Text* (3rd edition) [https://books.google.com.ua/books?id=TmsExMISWB8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0f#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=TmsExMISWB8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0f#v=onepage&q&f=false)
4. Никифоренко В. Г. (2013). Сучасні підходи до оновлення понять щодо розвитку людських ресурсів. *Економіка розвитку*, № 2 (66), с. 1–7.
5. Дериховська В. І. (2013). Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*, № 7, с. 341–347.
6. Палеха Ю. І. (2012). Менеджмент персоналу: навч. посіб. Ліра-К, Київ, 336 с.
7. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. (2006). Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ. ЦУЛ., Київ, 500 с.
8. Кононова І. В. (2013). Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*, № 1, с. 146–151.
9. Кот Агнешка Єва (2012). Розвиток підходів до управління трудовим потенціалом виробничої організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*, вип. 16, с. 42–48.
10. Щур О. (2008). Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*, № 6, с. 35–40.
11. Никифоренко В. (2009). Управління розвитком людських ресурсів в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, вип. 14, с. 39–43.

12. Олексенко Р. І. (2010). Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання *АгроСвіт*, № 14, с. 41–45.

13. Бурласенко Т. І., Дараган Л. В. (2019). Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*, вип. 6, с. 1–10.

### References

1. Zaichenko, O., Kuznetsova, V. (2015). Upravlinnia liudskymy resursamy: navch. posib. [Human resources management]. Lileia NV, Ivano-Frankivsk. [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf)

2. Shevchuk, A. M., Buhrym, O. Yu. (2012). Evoliutsiia pidkhodiv do upravlinnia liudskymy resursamy [Evolution of approaches to human resource management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, No. 3 (29), p. 207–210.

3. Storey, J. (2007). Human Resources Management: A Critical Text (3rd edition) [https://books.google.com.ua/books?id=TmsExMISWB8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0f#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=TmsExMISWB8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0f#v=onepage&q&f=false)

4. Nykyforenko, V. H. (2013). Suchasni pidkhody do onovlennia poniat shchodo rozvytku liudskykh resursiv [Modern approaches to updating the concepts of human resources development]. *Ekonomika rozvytku*, No. 2 (66), p. 1–7.

5. Derykhovska, V. I. (2013). Vzaiemozviazok rozvytku personalu ta stratehii upravlinnia personalom [The relationship between personnel development and personnel management strategies]. *Biznes Inform*, No. 7, p. 341–347.

6. Palekha, Yu. I. (2012). Menedzhment personalu [Personnel Management]: navch. posib., Lira-K, Kyiv, 336 p.

7. Vynohradskyi, M. D., Bieliaieva, S. V., Vynohradska, A. M., Shkanova, O. M. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel Management]: navch. pos. dlia VNZ. TsUL, Kyiv, 500 p.

8. Kononova, I. V. (2013). Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh [Analysis of approaches to enterprise management in modern conditions]. *Prometei*, No. 1, S. 146–151.

9. Kot, Ahneshka Yeva (2012). Rozvytok pidkhodiv do upravlinnia trudovym potentsialom vyrobnychoi orhanizatsii [Development of approaches to the management of the labor potential of the production organization]. *Aktualni problemy sotsiologii, psykholohii, pedahohiky*, vyp. 16, p. 42–48.

10. Shchur, O. (2008). Suchasnyi pohliad na personal [A modern view of personnel]. *Praktyka upravlinnia*, No. 6, p. 35–40.

11. Nykyforenko, V. (2009). Upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv v Ukraini. Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy [Management of human resources development in Ukraine], *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, vyp. 14, p. 39–43.

12. Olexsenko, R. I. (2010). Upravlinnia kadrovymy resursamy pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Management of personnel resources of enterprises in modern economic conditions], *AhroSvit*, No. 14, p. 41–45.

13. Burlaienko, T. I., Darahan, L. V. (2019). Teoretychni aspekty upravlinnia personalom na suchasnomu pidpriemctvi [Theoretical aspects of personnel management at a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk UMO. Seriya Ekonomika ta upravlinnia*, vyp. 6, p. 1–10.

**O. P. Podra, N. Ya. Petryshyn, I. V. Kyrychuk**  
Lviv Polytechnic National University  
Department of Foreign Trade and Customs

### MODERN APPROACHES TO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AT THE ENTERPRISE

© Podra O. P., Petryshyn N. Ya., Kyrychuk I. V., 2024

**The article examines the essence of strategic management of human resources at the enterprise, carries out a theoretical generalization of key concepts and provisions, analyzes the key tasks, methods and functions of strategic management of human resources.**



**Human resources are an important strategic asset of the enterprise, for which new management methods must be found in order to ensure the effectiveness of work in the long term. Under such conditions, the study of the possibilities of strategic management of the company's human resources, which will ensure the competitiveness and viability of a specific organization, becomes relevant.**

**The modern concept of human resources management of the enterprise should be strategic, that is, its main goal should be the effective use of the labor potential of the enterprise, adequate to the conditions of the external and internal environments, in order to achieve success in the long term. It has been established that in the process of human resources management it is customary to distinguish three approaches: economic, organizational and humanistic. The main tasks of strategic management of human resources are studied, including the improvement of personnel policy, the use and development of human resources, the selection and implementation of the style of management of labor resources, the organization of horizontal coordination and cooperation, the improvement of the organization of workplaces and working conditions, recognition of personal achievements at work, and stimulation.**

**The effectiveness of the strategic management of the company's human resources lies in the ability of managers of all levels to interact for the effective functioning of the organization.**

**The technology of human resource management based on high involvement (HIHRM – high involvement approach to HRM or HIHRM) is researched – it is a policy and procedures aimed at involving employees in making management decisions, as well as providing employees with skills and independence. The recommended process of implementing the technology of human resources management based on the high involvement of HIHRM at the enterprise is proposed.**

**Keywords: strategic management of human resources; approaches; technology; involvement; personnel; competition.**