

## БАГАТОРІВНЕВА СИСТЕМА В СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Ігор Гусейнов

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глобалізації та складної демографічної ситуації стратегічний менеджмент людських ресурсів відіграє визначальну роль як у планомірному розвитку організації, так і в соціально-економічному розвитку держави.

**Постановка проблеми.** Побудова ефективної системи стратегічного менеджменту людських ресурсів на рівні організації без урахування зовнішніх факторів є утопічним завданням.

**Постановка завдання, мети дослідження.** Метою дослідження є розгляд багаторівневої системи стратегічного управління людських ресурсів. У цій статті поставлено такі завдання дослідження: 1) визначити багаторівневу структуру стратегічного менеджменту людських ресурсів; 2) визначити вплив зовнішніх факторів на стратегічний менеджмент організації.

**Метод або методологія проведення дослідження.** Дослідження проводилося, використовуючи аналітичний та порівняльний метод, спостереження, анкетування, інтерв'ювання менеджерів вищої та середньої ланки управління (42 особи).

**Викладення основного матеріалу (результати роботи).** У цій роботі позначено важливість впливу зовнішніх факторів на функціонування організації. Також відображено результати дослідження щодо застосування багаторівневого підходу у стратегічному менеджменті людських ресурсів.

**Висновки відповідно до статті.** Дослідження наголошує на необхідності враховувати зовнішні фактори, державну та регіональну політику в стратегічному розвитку. Застосування багаторівневого підходу у стратегічному менеджменті людських ресурсів забезпечить досягнення системно-синергічного ефекту.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, людські ресурси, багаторівневий підхід, система.

## МНОГОУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Игорь Гусейнов

**Актуальность темы исследования.** В условиях глобализации и сложной демографической ситуации стратегический менеджмент человеческих ресурсов играет определяющую роль, как в планомерном развитии организации, так и в социально-экономическом развитии государства.

**Постановка проблемы.** Построение эффективной системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов на уровне организации без учёта внешних факторов представляет собой утопическую задачу.

**Постановка задач, цели исследования.** Целью исследования является рассмотрение многоуровневой системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов. В настоящей статье поставлены следующие задачи исследования: 1) определить многоуровневую структуру

стратегического менеджмента человеческих ресурсов; 2) обозначить влияние внешних факторов на стратегический менеджмент организации.

**Метод и методология проведения исследования.** Исследование проводилось, используя аналитический и сравнительный метод, наблюдения, анкетирования, интервьюирования менеджеров высшего и среднего звена управления (42 человека).

**Изложение основного материала (результаты работы).** В данной работе обозначена важность влияния внешних факторов на функционирование организации. Также отражены результаты исследования относительно применения многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов.

**Выводы в соответствии со статьёй.** Исследование подчёркивает необходимость учитывать внешние факторы, государственную и региональную политику в стратегическом развитии. Применение многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов обеспечит достижения системно-синергического эффекта.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, человеческие ресурсы, многоуровневый подход, система.

## MULTILEVEL SYSTEM IN STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Igor Guseinov

**Relevance of research topic.** In condition of globalization and a difficult demographic situation, the strategic management of human resources plays a decisive role, both in the planned development of the organization and in the socio-economic development of the state.

**Formulation of the problem.** Building an effective system of strategic management of human resources at the organization level without taking into account external factors is a utopian task.

**Setting the task, the purpose of the study.** The aim of the study is to consider a multi-level system of strategic management of human resources. In this article, the following research objectives are set: 1) to determine the multi-level structure of the strategic management of human resources; 2) to identify the influence of external factors on the strategic management of the organization.

**Method or methodology for conducting research.** The study was conducted using an analytical and comparative method, observation, surveys, interviewing top and middle managers (42 people).

**Presentation of the main material (results of work).** In this article, the importance of the influence of external factors on the functioning of the organization is indicated. The results of the study on the application of a multi-level approach in the strategic management of human resources are also reflected.

**Conclusions according to the article.** The study emphasizes the need to take into account external factors, state and regional policies in strategic development. The use of a multi-level approach in the strategic management of human resources will ensure the achievement of a systemic synergistic effect.

**Key words:** strategic management, human resources, multilevel approach, system.

**JEL Classification:** M12, M54

На сегодняшний день, глобализационные процессы проникли практически во все сферы хозяйственной деятельности и затрагивает жизнедеятельность каждого человека.

В условиях стремительных изменений, мобильности людей и технологий, организацию необходимо рассматривать как открытую систему, находящейся под сильным воздействием внешних факторов более крупной и сложной системы. В связи с этим, для сохранения и развития конкурентных преимуществ организации, сложно переоценить важность эффективного стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Наиболее значимыми факторами национальной конкурентоспособности становятся не природные и финансовые ресурсы, а ресурсы человеческие, то есть люди. В основе всех явлений происходящих в мире, за исключением природных, лежат результаты деятельности людей. Деятельность может быть осуществлена как в интересах всего человечества, так и конкретного сообщества или конкретного человека.

Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значения три существенных фактора: люди, финансы и техника. Среди господствующих целей менеджмента (отношения между людьми и выполнение задач) преобладает человеческий фактор. Именно такая система управления, где основное внимание уделяется человеческому фактору, является наиболее оптимальной в условиях рынка [3, с.16].

Но сегодня люди рассматриваются уже не просто как личности, сами по себе, а в социально-культурном аспекте, то есть действующими в единой команде и, объединившись на добровольной основе, в результате чего на повестку дня встало управление человеком [1, с. 4].

Человеческие ресурсы – это трудоспособное население, представляющее совокупность личностей с определённым набором индивидуально – психологических и социокультурных характеристик, являющееся носителем человеческого потенциала и способностью его капитализировать.

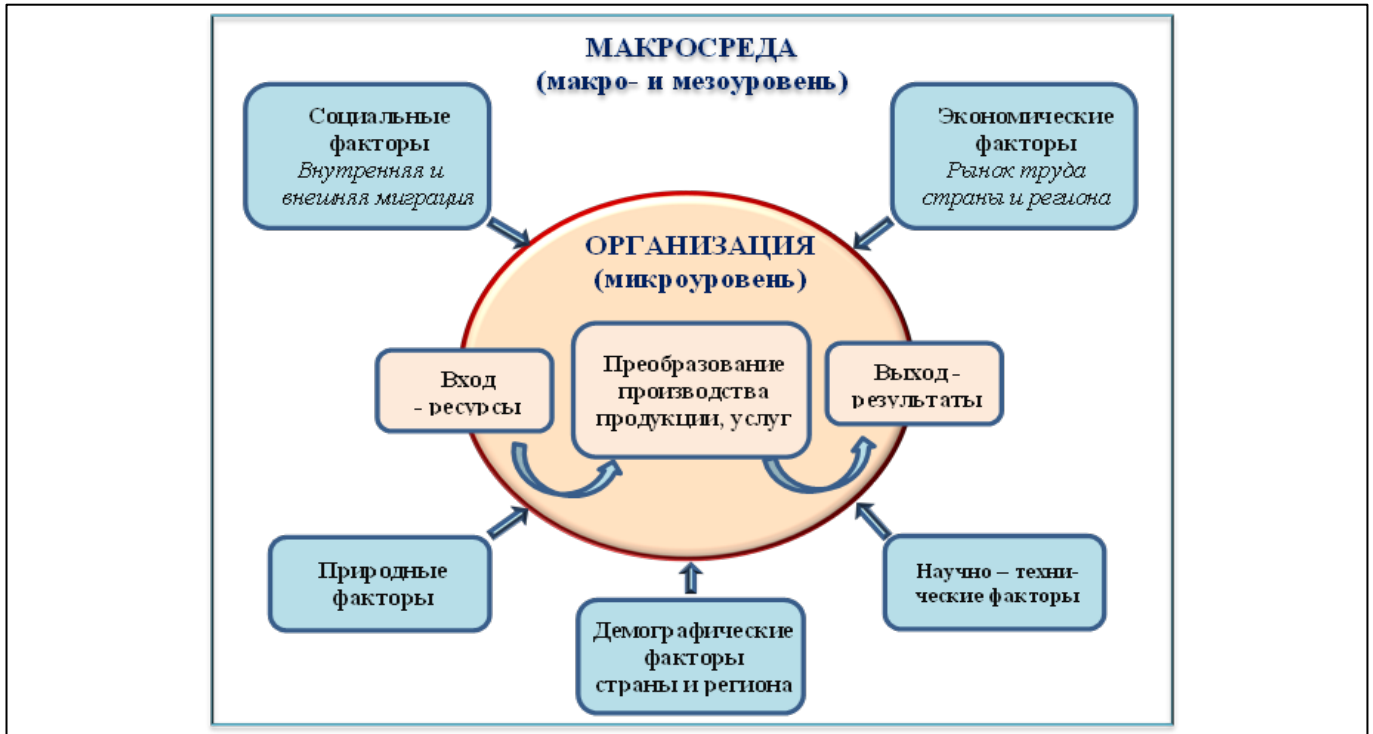
В современных условиях решающим конкурентным фактором является отнюдь не размер организации, а её способность быстро реагировать на изменения условия и требования рынка. Изменения внешних факторов, глобализационных процессов, участившиеся появления «чёрных лебедей», постоянно новых запросов потребителей, широкая доступность современных технологий, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию роли человеческих ресурсов и значения стратегического подхода управления.

Человеческие ресурсы, равно как, и стратегическое управление являются важными составляющими социально-экономического развития общества. Это является следствием увеличения роли знаний и креативности, как на уровне предприятия, так и на уровне государства и мирового сообщества в целом.

Организации осуществляют свою деятельность в условиях открытых сверхсложных, взаимодействующих между собой систем и подсистем.

На функционирование данных систем имеет воздействие среда, которую стоит подразделить на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя среда определяется факторами и условиями, происходящими внутри организации. На внутриорганизационные процессы влияет менеджмент организации.

Внешняя среда определяется факторами и условиями, происходящими за пределами организации (рисунок 1).



**Рисунок 1. Факторы внешней среды, воздействующие на стратегический менеджмент человеческих ресурсов на микроуровне**

*Источник: собственная разработка*

Организация не имеет прямого воздействия и моментального реагирования на внешнюю среду. Одновременно, организацию стоит рассматривать как составляющий элемент сложной системы, определяющую внешнюю среду.

Человеческие ресурсы играют важнейшую роль в благополучном функционировании организации, являясь носителями и проводниками определённого набора ценностей, потенциала и капитала, которые непосредственно контактируют с внешней средой. В этой связи, выстраивается логическая последовательность воздействия внешней среды на изменения количественных и качественных показателей человеческих ресурсов, включая культурно-психологическое настроение и поведение, а, следовательно, и на состояние внутренней среды организации.

Деятельность организации в настоящих условиях делает крайне необходимым расширить линию горизонта системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов. Её необходимо рассматривать как комплексную и агрегированную систему, в которой множество элементов взаимодействуют между подсистемами на разных уровнях.

Внешние факторы, влияющие на деятельность организации, обуславливают необходимость в использовании многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов. Структурированная иерархическая система стратегического менеджмента человеческих ресурсов позволяет рассматривать человеческие ресурсы как объект управления на уровне организации, региона и государства.

Рассматривая подсистему стратегического менеджмента человеческих ресурсов на микроуровне, нельзя не учитывать подсистему менеджмента человеческих ресурсов на мезоуровне и, соответственно, на макроуровне.

Микроуровень предполагает рассмотрение процессов менеджмента человеческих ресурсов на уровне организации. Основными задачами на микроуровне являются формирование, мотивация, использование и развитие человеческих ресурсов для реализации поставленных целей организации.

На выполнение внутриорганизационных функций и задач имеет прямое воздействие состояние человеческих ресурсов на уровне региона, в котором осуществляется деятельность организации. Мезоуровень предполагает управление региональными аспектами человеческих ресурсов.

Макроуровень представляет собой состояние национальной и наднациональной системы человеческих ресурсов. Макросреда имеет прямое влияние, как на саму организацию, так и на ресурсы, необходимые для деятельности организации.

Одновременно, как и подобает сложной системе, организация имеет влияние на изменение факторов внешней среды. Качественные и количественные характеристики человеческих ресурсов подвержены изменениям, как со стороны внутренней среды организации, так и со стороны внешней среды.

Демографические факторы, рынок труда страны и региона, внутренняя и внешняя миграция обладают наибольшим воздействием на подход стратегического менеджмента человеческих ресурсов для организаций Республіка Молдова на данном этапе развития.

Данные факторы являются основными триггерами в управлении человеческими ресурсами на макроуровне, и на которые менеджеры организаций не могут иметь прямого воздействия и быстрого реагирования.

Влияние окружающей среды, в частности внешних макроуровневых факторов, определяют поведение самого человека. Изменение поведения человека напрямую сказывается на его производительности, формировании социально-психологической атмосферы внутри организации.

Помимо синхронизации стратегических политик всех уровней государственных институтов, важно следовать данным ориентирам и на микроуровне, то есть на уровне организаций. Данное обстоятельство будет проявляться положительными синергическими и взаимовыгодными эффектами. Стратегия развития организации, которая придерживается приоритетным направлениям и учитывает внешние факторы главного стратегического документа государства, имеет больше шансов на успешную имплементацию.

Человекоцентричность, где во главу угла ставится человек, и применение системных подходов в национальных стратегиях могут являться точками соприкосновения стратегических документов на микроуровне.

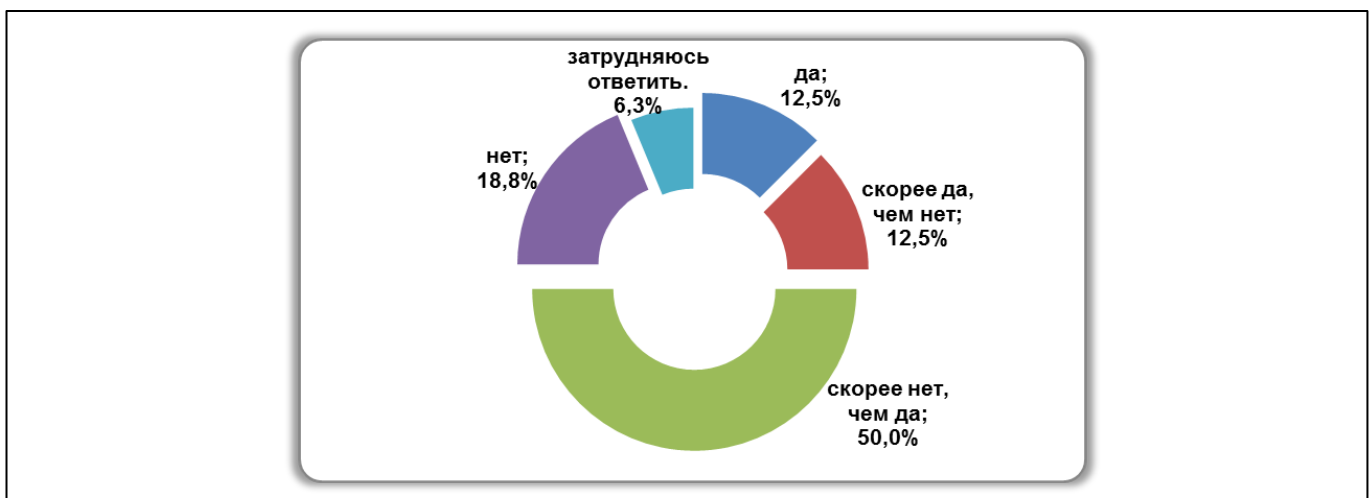
В этой связи, выдающийся американский экономист Джон Кеннет Гэлбрейт отмечал, что «Отношение между обществом в целом и отдельной организацией должно быть совместимо с отношением этой организации к личности. Должна существовать совместимость целей общества, организации и личности. Должна также существовать совместимость мотивов, которые побуждают организации и отдельных лиц добиваться реализации этих целей» [2, с.148].

Результативность системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов зависит от функционирования подсистем по формированию, использованию и развитию человеческих ресурсов, соответствующие каждому уровню.

Применение многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов, состоящего из макро-, мезо- и микроуровней, позволяет добиться максимальных результатов и синергии в достижении целей.

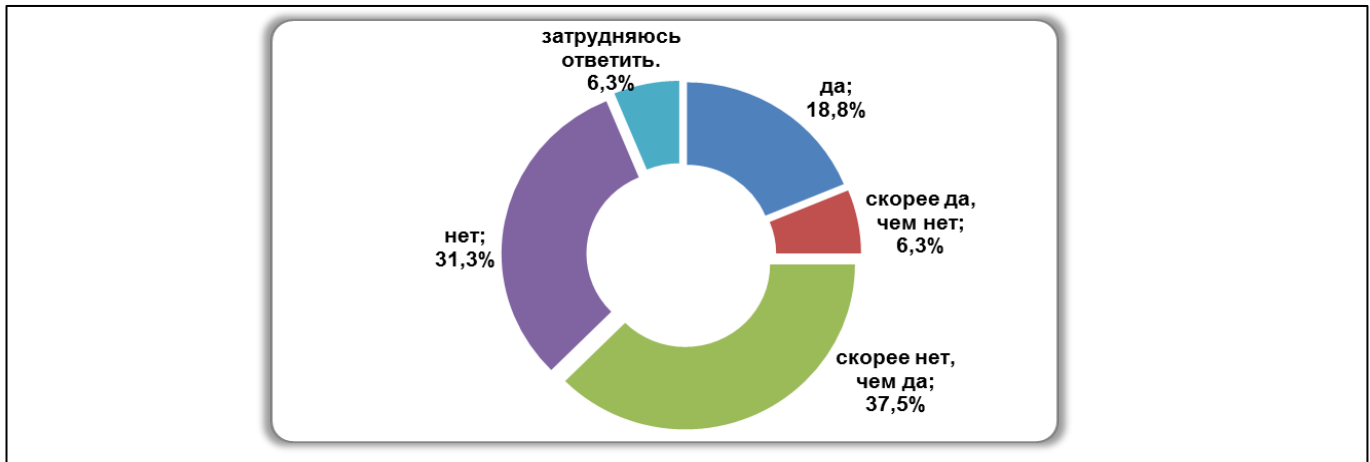
Для понимания действующего состояния и перспективы, в которых функционируют организации, руководителям необходимо быть осведомлёнными о региональной и общегосударственной политике в области стратегического развития. В данном контексте был проведён опрос среди менеджеров высшего и среднего звена управления (42 человека), осуществляющих свою деятельность на территории АТО Гагаузия, Республіка Молдова.

Согласно результатам анкетирования среди менеджеров предприятий (рисунок 2), отмечается очень слабая осведомлённость относительно стратегической направленности развития государства (респонденты ответили «Нет» - 18,8%; «Скорее нет, чем да» - 50,0%).



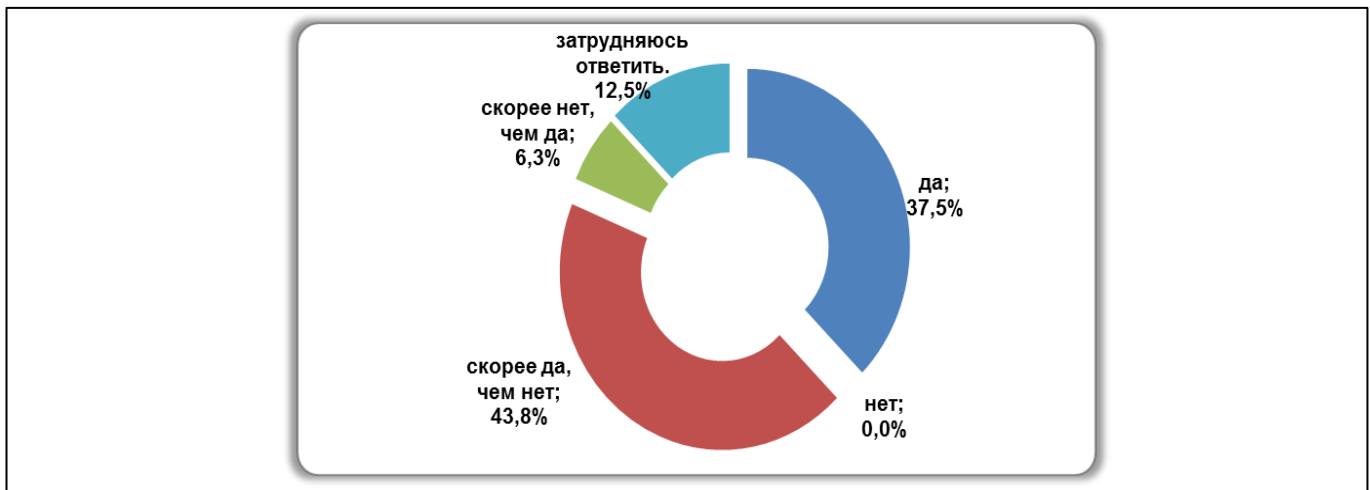
**Рисунок 2. Оценка осведомлённости о государственных стратегиях развития**  
 Источник: собственная разработка на основании результатов анкетирования

Аналогічна ситуація спостерігається і по відношенню до осведомленості про стратегічні документи розвитку регіону (рисунок 3). На запитання «Знакомі чи вони з регіональними стратегіями розвитку», більша частина респондентів (68,8%) відповіли негативно («Ні» 31,3%, «Швидше ні, ніж так» - 37,5%).



**Рисунок 3. Оцінка осведомленості про регіональні стратегії розвитку**  
 Источник: власна розробка на основі результатів анкетування

Одночасно, переважає більшість серед респондентів, близько 81,3% респондентів вважають необхідним враховувати макроекономічні та демографічні показники при розробці стратегії управління людськими ресурсами організації (рисунок 4).



**Рисунок 4. Оцінка необхідності враховувати макроекономічні та демографічні показники при розробці стратегії управління людськими ресурсами**  
 Источник: власна розробка на основі результатів анкетування

Слабке розуміння та інформованість про пріоритетні напрями розвитку держави визначають в певній мірі віддаленість та ізоляційність діяльності організацій. Відсутність взаємозв'язку між стратегічними напрямками всіх рівнів не може позитивно сказатися на соціально-економічному розвитку організації та всього суспільства.

Складений механізм системності, зовнішньої та внутрішньої багаторівневості в стратегічному менеджменті людських ресурсів зможе забезпечити досягнення поставлених цілей на всіх рівнях.

Сучасні умови диктують необхідність використання більш складного інструмента стратегічного менеджменту людських ресурсів. Розглядаючи організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних між собою внутрішніх та зовнішніх елементів, потреба в системному підході до стратегічного управління є першочерговою важливою.

За нашою думкою, успішний стратегічний менеджмент людських ресурсів організації визначається співставленням організаційних цілей до факторів та умов зовнішнього середовища.

Согласованість стратегічних напрямків між усіма рівнями створить умови для забезпечення системно-синергійного ефекту в управлінні людськими ресурсами.

Дальніші дослідження автора в даному напрямку будуть зосереджені на розробці оптимальної багаторівневої моделі стратегічного менеджменту людських ресурсів.

**Список используемых источников**

1. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. М.: Проспект, 2014.
2. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество (Антология экономической мысли). М.: издательство Эксмо, 2008.
3. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента. М: Дашков и К, 2008.

**References**

1. Vesnin V. R. (2014). *Upravlenie chelovecheskimi resursami [Human resource management]*. M.: Prospect.
2. Galbraith J. K. (2008). *Novoe industrial'noe obshchestvo (Antologiya ekonomicheskoy mysli) [The New Industrial Society (An Anthology of Economic Thought)]*. M.: Exmo.
3. Semenov A. K., Nabokov V. I. (2008). *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*. M: Dashkov&C.

**ДАНІ ПРО АВТОРА**

**Igor Guseinov**, докторант, Академія економічної освіти Молдови (ASEM), Кишинів.  
 orcid id: 0000-0001-5505-4514  
 e-mail: guseinov.igor@gmail.com

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

**Игорь Гусейнов**, докторант, Академия экономического образования Молдавии (ASEM), Кишинёв.  
 orcid id: 0000-0001-5505-4514  
 e-mail: guseinov.igor@gmail.com

**INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**Igor Guseinov**, PhD student of Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau.  
 orcid id: 0000-0001-5505-4514  
 e-mail: guseinov.igor@gmail.com

УДК 338.242

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-52-34-40>**МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТАРИФІВ НА МОРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ****Кудрицька Н. В.**

**Актуальність теми дослідження.** Стаття присвячена проблемі удосконалення методології формування тарифів на морському транспорті, актуальність якої підтверджена у Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року, Стратегії розвитку морських портів України до 2038 року, Морській доктрині України на період до 2035 року.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Автором наведений огляд зарубіжних наукових досліджень щодо проблем тарифної політики, інвестиційних обмежень у секторі судноплавства, визначенню транспортних витрат морських перевезень та їх впливу на міжнародні торгові потоки.

**Постановка завдання, мети дослідження.** Метою статті є удосконалення методологічних підходів до формування тарифів на морському транспорті.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових досліджень щодо проблем удосконалення тарифів на морському транспорті необхідно відмітити недостатність вітчизняних праць методологічного характеру.

**Викладення основного матеріалу.** Автором визначені фактори, які впливають на витрати: різниця у капітальних витратах і витратах на робочу силу; географічне положення, особливо відстань перевезень; рівень страхових зборів; віддача від масштабу; розвиток контейнерних перевезень, технологічні зміни в транспортному секторі; якість наземної інфраструктури; ефективність порту; політичні заходи та інвестиційні обмеження, організована злочинність; певний рівень державного регулювання.

**Висновки відповідно до статті.** В Україні необхідно запроваджувати методологічні підходи до розробки тарифів, які б враховували вартість перевезеного вантажу, витрати на виробництво, «цінність» продукції для кінцевого споживача, інтереси інших учасників перевезення (вантажовідправника, експедитора вантажу, перевізника, оператора терміналу, вантажоотримувача).

**Ключові слова:** тарифи, методологічні підходи, морський транспорт, фактори.

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ТАРИФОВ НА МОРСКОМ ТРАНСПОРТЕ****Кудрицкая Н. В.**

**Актуальность темы исследования.** Статья посвящена проблеме усовершенствования методологии формирования тарифов на морском транспорте, актуальность которой подтверждена