

УДК 331.108:005.552:621

JEL Classification: J53; M54

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).210-219](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).210-219)

Л.М. Романюк, доц., канд. екон. наук

І.В. Харченко, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м.Кропивницький, Україна*

## **Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства**

У статті проаналізовано характерні ознаки класифікації конкурентних стратегій підприємства. Доведено важливість зв'язку конкурентної стратегії підприємства зі стратегією управління персоналом. Відповідно до конкурентних стратегій підприємства, визначено загальні вимоги до персоналу. Розроблено напрями реалізації стратегії управління персоналом. Визначено характерні ознаки напрямів реалізації стратегії управління персоналом для промислових підприємств.

**стратегія, персонал, підприємство, управління, конкурентна стратегія**

Л.М. Романюк, доц., канд. екон. наук

І.В. Харченко, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна*

## **Определение направлений реализации стратегии управления персоналом предприятия в контексте обеспечения её взаимосвязи с конкурентной стратегией предприятия**

В статье проанализированы характерные признаки классификации конкурентных стратегий предприятий. Доказана важность взаимосвязи конкурентной стратегии предприятия со стратегией управления персоналом. В соответствии с конкурентными стратегиям предприятия определены общие требования к персоналу. Разработаны направления реализации стратегии управления персоналом. Определены характерные признаки направлений реализации стратегии управления персоналом для промышленных предприятий.

**стратегия, персонал, предприятие, управление, конкурентная стратегия**

**Постановка проблеми.** Взаємозв'язок конкурентної стратегії підприємства із стратегією управління персоналу є запорукою його успішної діяльності. Стратегія розвитку персоналом має відповідати задачам і цілям, які визначила обрана конкурентна стратегія підприємства та забезпечувати стратегічну відповідність. Проблема для промислових підприємств полягає у визначенні та розробці саме такої стратегії управління персоналом, яка б узгоджувалася з конкурентною стратегією підприємства та сприяла її реалізації. Головною складністю для підприємств є відсутність інструментарію, який забезпечував би адаптацію стратегії управління персоналом до конкурентної стратегії підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне управління людськими ресурсами, як самостійну галузь знань почали досліджувати у 80-х роках минулого сторіччя. Однією з перших робіт, яка була присвячена стратегічним аспектам управління персоналом, є книга Д. Уолкера «Планування людськими ресурсами» [12], де зазначалась необхідність урахування бізнес-стратегії при розробці організаційного плану з управління людськими ресурсами. Фомбрун [2] та інші дослідники дійшли важливого висновку, що управління системами людських ресурсів повинно бути пов'язано з бізнес-стратегією, тобто, вони підкреслювали важливість стратегічного зв'язку.

Ключовими концепціями стратегії розвитку підприємства є конкурентна перевага, відмінні здатності та стратегічна відповідність. Концепція конкурентної переваги була вперше сформульована М. Портером [5], який стверджував, що конкурентна перевага формується на основі створення підприємством споживчих цінностей. Він розробив класифікацію трьох типових стратегій, які доцільно використовувати для досягнення конкурентної переваги: стратегія лідерства за витратами – спрямована на зменшення витрат; стратегія диференціації – пропозиція продукту чи послуги, що сприймаються в межах галузі як щось унікальне; стратегія фокусування – обслуговування конкретної споживчої групи або товарного ринку ефективніше ніж конкуренти.

Автори Шулер та Джексон [11] вбачали свою задачу в адаптації концептуальної схеми конкурентних стратегій М. Портера до проблем управління персоналом, в розробці на її основі архетипів комбінацій стратегії та практик управління персоналом. Основні положення їх роботи полягають в тому, щоб допомогти зв'язати конкурентні стратегії і методи управління людськими ресурсами. Одним з важливих висновків, які вони сформулювали, є висновок про те, що стратегії фірми мають супроводжуватися відповідними змінами в практиках управління персоналом.

Теоретичні підходи західних фахівців щодо стратегічного управління персоналом були проаналізовані відомим англійським дослідником Майклом Амстронгом у роботі “Стратегічне управління людськими ресурсами” [2]. Він, аналізуючи розвиток концепції управління трудовими ресурсами, здійснив внесок в формування теорії стратегічного управління персоналом, систематизував цей процес, виділивши основні етапи і моделі та детально обґрунтував основні підходи до стратегічного управління персоналом.

Власенко Т.А. визначає, що успішна реалізація стратегічних змін залежить від своєчасного прийняття адекватних управлінських рішень та правильного їх виконання, від компетентності керівників та учасників стратегічних змін. Автором запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін [3].

Лизунова О.М. аналізує розвиток сучасних методів управління персоналом. Нею доведено необхідність використання сучасних методів та інновацій на підприємстві для підвищення ефективності формування та управління персоналом [4].

Чорний А.В. аналізує еволюцію сучасних концепцій розвитку компетентностей персоналу та виділяє основні етапи: електронне, змішане, безперервне, цифрове навчання. В роботі розглянуто основні формати, в рамках яких використовуються інструменти розвитку компетентностей персоналу, та запропоновано нові формати навчання [8].

Однак проблема забезпечення зв'язку стратегії управління персоналом та конкурентної стратегії підприємства існує та потребує подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Мета роботи полягає у розробці інструментарію, який забезпечуватиме відповідність стратегії управління персоналом конкурентній стратегії підприємства. Для цього було розроблено напрями для реалізації стратегії управління персоналом, що включають комплекс складових елементів та характерні ознаки кожного визначеного напрямку.

**Основні результати дослідження.** Взаємозв'язок конкурентних стратегій досягається завдяки узгодженій сукупності взаємопов'язаних і взаємно підтримуючих напрямів стратегії управління персоналом. Взаємодія конкурентної стратегії підприємства із стратегією управління персоналом представлена на рис. 1.

Томпсон А., Стрикленд Дж. [7] зазначають, що є безліч варіантів і нюансів стратегії. В цьому сенсі існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів. Ними запропоновано наступну класифікацію стратегій конкуренції.

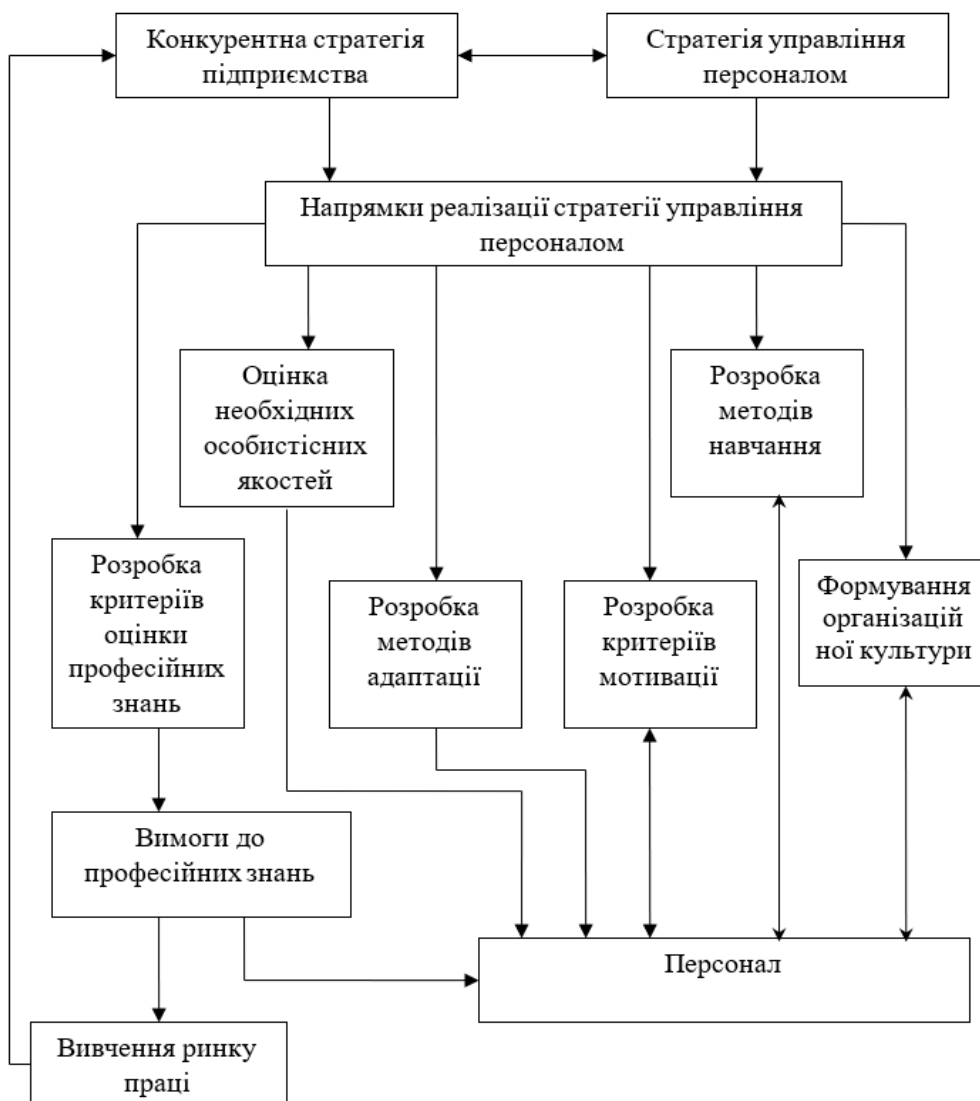


Рисунок 1 – Взаємодія конкурентної стратегії підприємства із стратегією управління персоналом  
Джерело: складено авторами

Стратегія лідерства щодо витрат передбачає зниження загальних витрат на виробництво товарів або послуг [5; 7], що приваблює більшу кількість споживачів, базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці тощо.

Основними її ознаками є: “ніхто не зробить це дешевше”; виділення тих характеристик товару, що призводять до зниження витрат; якісний базовий товар, спрощення розробки товару; ніяких значних змін у веденні бізнесу – репутація надійного підприємства; урахування особливостей “кривої досвіду” – зниження цін, отримання додаткового прибутку за рахунок зростання обсягів продажу та частки

ринку, зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу; висока продуктивність у розрахунку на одного робітника; зниження витрат на інновації; можливості встановлення нижньої границі ринкових цін, що підсилює лідерську позицію і дає змогу використовувати ціну як суттєву конкурентну перевагу.

Стратегія лідерства щодо витрат формує свої вимоги до управління персоналом, які мають бути втілені у персонал-стратегії. Вони стосуються: високої кваліфікації працівників; високого рівня організації праці; високої виконавчої дисципліни, відповідальності; високої інтенсивності та продуктивності праці; оплати праці та матеріального стимулювання у відповідності до результатів. Стратегія управління персоналом має забезпечити залучення на підприємство висококваліфікованих і дисциплінованих фахівців, чітку організацію їх праці з метою отримання найбільшого результату при найменших витратах.

Стратегія диференціації спрямована на надання товарам специфічних властивостей, які відрізняють їх від товарів конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості споживачів. Під диференціацією розуміють використання елементів унікальності у виробництві та реалізації продукції, які мають цінність для споживачів. Конкурентні переваги за цією стратегією направлені на: формування специфічних характеристик товару, відмінних від конкурентів; технологічне лідерство в методах виготовлення, якості і екологічності виробництва та споживання; забезпеченні унікальності виробів за стилем, модою; створенні таких якостей товару, за які споживач буде платити; встановленні підвищеної ціни, що покриває додаткові витрати на диференціацію.

Перевагами диференціації є те, що вона: зорієнтована на задоволення певних потреб в продукції високої якості, активно пропагує додаткову цінність продукції, дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти. Ключовим чинником успіху стратегії диференціації, на думку А.Томпсона [7], є створення споживчих цінностей відмінними від конкурентів засобами.

Існує безліч можливостей диференціації товару та підвищення споживчих цінностей. Серед важливих умов їх реалізації є висока якість робочої сили підприємства. Формування стратегії диференціації та її підтримка у довгостроковому періоді має бути забезпечена внутрішніми навиками, досвідом і компетентністю. М. Портер до навиків і ресурсів, необхідних для реалізації стратегії диференціації, відносив наступне: здатність компанії до високоефективного маркетингу, технічну досконалість товару; високу якість товару; значний потенціал наукових досліджень; надійне співробітництво з каналами розподілу [5]. Для реалізації стратегії диференціації важливе значення мають такі риси персоналу: високий освітній і професійний рівень, наявність значної частини науково-технічних фахівців; висока якість та культура праці; високий творчий та інноваційний потенціал; постійне оновлення знань, підвищення кваліфікації. Стратегія управління персоналом, за даною конкурентною стратегією, має забезпечити: залучення на підприємство працівників високого рівня освіти, інтелектуального і творчого потенціалу; формування у працівників відмінних компетентностей; залучення працівників до раціоналізаторства та винахідництва.

Стратегія оптимальних витрат орієнтована на надання споживачам більшої цінності за рахунок низьких витрат і диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно продукції інших виробників з аналогічними властивостями та якостями. Стратегічна мета полягає в тому, щоб стати виробником товару чи послуги з низькими витратами й відмінними характеристиками, а згодом, використовуючи перевагу щодо витрат, знижувати ціну в порівнянні з

аналогічними товарами, що випускаються конкурентами. Відмітними рисами підприємства, яке успішно реалізує стратегію оптимальних витрат, є вміння розробляти і впроваджувати продукцію з меншими витратами та додатковими характеристиками чи пропонувати продукцію, відмітну від аналогів конкурентів за цінами, прийнятними покупцями.

Стратегія оптимальних витрат передбачає залучення висококваліфікованого, дисциплінованого, з високим освітнім рівнем персоналу, здатного до інноваційної діяльності.

Сфокусовані стратегії низьких витрат та диференціації орієнтовані на вузький сегмент ринку. За таких стратегій конкурентні переваги досягаються за рахунок нижчих ніж у конкурентів витрат або пропозиції споживачам продукції з унікальними характеристиками. Відносно окремого сегменту ринку діють ті самі закономірності, що і при реалізації стратегії лідерства щодо витрат і диференціації, тому і вимоги до персоналу аналогічні.

Конкурентна стратегія підприємства визначає стратегію управління персоналом, яка, в свою чергу, має забезпечити реалізацію конкурентної стратегії. Відповідна стратегія управління персоналом здійснюється шляхом реалізації напрямів: пошуку та добору кадрів; формування та розвитку навиків та вмінь; визначення необхідного рівня знань; формування особистісних якостей; забезпечення адаптації персоналу; навчання; забезпечення необхідної мотивації персоналу; формування корпоративної культури. Для реалізації стратегії управління персоналом було визначено складові елементи - вимоги до кожного з напрямків. Такі вимоги у 2019 році розроблено для підприємств м. Кропивницького: ТОВ «Агрохім» та ТОВ «Астра-С», їх керівного складу - вищої і середньої ланки, тому що перші безпосередньо приймають участь в розробці стратегій розвитку, а другі впроваджують ці стратегії на підприємстві. В залежності від особливостей конкретного виробництва перелік складових може бути змінено (табл.1).

Таблиця 1 – Напрями реалізації стратегії управління персоналом та їх характерні ознаки

№	Напрями реалізації стратегії управління персоналом та їх характерні ознаки	
1	2	3
1	Пошук та добір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Оцінка наявного персоналу - це ретельне вивчення можливостей керівників і виконавців, виявлення “вузьких” місць, пов’язаних з “людським” фактором.</li> <li>2.Визначення можливих змін в системі мотивації праці включає розробку системи стимулювання кадрів, відповідно до конкретних умов на підприємстві.</li> <li>3.Збір інформації та оцінка наявного ринку трудових ресурсів, що допоможе зробити висновок про необхідність пошуку працівників і їх орієнтовну вартість.</li> <li>4.Оцінка тенденцій розвитку ринку трудових ресурсів - дозволяє спрогнозувати майбутні зміни кон’юнктури та, відповідно, підготуватися до цих змін.</li> <li>5.Оцінка структури управління та вибір ключових кадрових фігур, що допоможе зменшити витрати на добір персоналу і зосередитися тільки на принципових питаннях.</li> <li>6.Оцінка економічних можливостей для забезпечення пошуку персоналу, відповідного конкурентній стратегії підприємства, що дозволить реально оцінити можливості підприємства і прийняти відповідні рішення щодо фінансування необхідних заходів.</li> <li>7.Проведення переговорів з претендентами та оцінка їх реальних якостей. Прийняття остаточного рішення спираючись лише на співбесіду ризиковано. Необхідно використати всі можливі джерела інформації.</li> <li>8.Організація конкурсів на заміщення посад та забезпечення прозорих умов конкурсу дозволить виявити нових претендентів.</li> <li>9.Постійне вивчення реального стану справ у потенційно конкуруючих підприємств і своєчасне прийняття запобіжних заходів (нейтралізація конкуруючих структур дає можливість зменшити плінність кваліфікованих працівників).</li> </ol>

## Продовження таблиці 1

1	2	3
2	Формування навиків та вміння персоналу	<p>1.Вміння виявляти головну задачу належить до важливих якостей персоналу, особливо вищої ланки, тому що така здатність дозволяє заощаджувати кошти і час. Доцільно періодично оцінювати реальний стан підприємства, визначати можливі варіанти управлінських дій, з'ясовувати причини виникнення помилок та визначати шляхи їх усунення в майбутньому.</p> <p>2.Вміння планувати роботу підрозділу дозволяє своєчасно координувати дії підприємства і його структурних підрозділів. Завдяки цьому досягається певна стабільність в роботі.</p> <p>3.Прогнозування розвитку подій (дещо схоже на планування роботи, але з тією різницею, що керівник намагається передбачити нестандартні або критичні ситуації, підготувати необхідні заходи для їх усунення або мінімізації негативних наслідків).</p> <p>4.Ділові комунікації працівника допомагають швидко знаходити необхідні зв'язки і спільну мову з колегами інших підрозділів і підприємств, що дає змогу заощаджувати час і кошти на вирішення проблем та знаходити оптимальні рішення. Для розвитку цих якостей бажано створювати на підприємстві позитивний психологічний клімат та надавати працівникам більшу свободу дій.</p> <p>5.Робота в команді, по-перше, дозволяє найбільш вигідно використовувати творчий потенціал кожного працівника, а по-друге, відновлює оптимальні психологічні стосунки, що має позитивні наслідки.</p> <p>6.Об'єктивна оцінка підлеглих та суміжників дає можливість співпрацювати з найбільшою ефективністю, організувати тимчасові команди, враховуючи психологічні та професійні риси працівників.</p> <p>7.Вміння аналізувати помилки і досягнення дозволяє робити правильні висновки та дає можливість запобігати повторенню небажаних ситуацій.</p> <p>8.Постійна робота з підлеглими на всіх рівнях - індивідуальна і цілеспрямована (її спрямовують на виховання позитивних якостей та зменшення впливу негативних факторів).</p> <p>9.Робота з технологічним обладнанням, дозволяє ефективно його використовувати, сприяє підвищенню якості продукції. Для цього необхідно періодичне навчання, спрямоване на ознайомлення з особливостями обладнання.</p> <p>10.Робота з документацією допомагає виявленню потенційних можливостей обладнання, факторів що впливають на його роботу і якість виробленої продукції. Необхідно постійно звертати увагу на якість і стан наявної документації.</p> <p>11.Уміння користуватися комп'ютерною технікою.</p>
3	Вимоги до знань	<p>1.Знання технології виготовлення продукції - є особливо важливо для керівників технологічних і конструкторських підрозділів, які безпосередньо займаються впровадженням і контролем виготовленої продукції.</p> <p>2.Знання особливості технології виробничого процесу (повинні знати провідні фахівці, це допоможе їм знаходити резерви і шляхи підвищення ефективності виробництва).</p> <p>3. Знання особливостей експлуатації і ремонту наявного обладнання мають велике значення, в першу чергу, для керівників ремонтних підрозділів, що дає їм можливість контролювати правильність експлуатації, організувати систему планових перевірок і ремонтів.</p> <p>4.Знання методів аналізу виробничо-господарської діяльності допомагають своєчасно відстежувати реальні витрати і забезпечувати їх мінімізацію.</p> <p>5.Знання психології управління сприятимуть встановленню позитивного психологічного клімату, стану психологічних відносин.</p> <p>6.Знання трудового законодавства (важливо для працівників, які займаються проблемами пошуку та звільнення персоналу, а також тим, хто за своїми посадовими обов'язками приймає участь у вирішенні трудових суперечок).</p> <p>7.Знання сфер діяльності та особливості обов'язків в залежності від посади (для всіх керівників, особливо тих, які у виробничій діяльності мають багато контактів з іншими виробництвами та підрозділами) вимагає чітко визначених компетенцій, наявність яких допоможе у вирішенні складних виробничих питань).</p>

## Продовження таблиці 1

1	2	3
3	Вимоги до знань	<p>8.Знання методів оцінки та підвищення якості продукції важливо для керівників технологічних підрозділів та підрозділів що займаються будь яким контролем.</p> <p>9.Знання методів розробки стратегії діяльності підрозділу в перспективі повинні володіти керівники підприємств та підрозділів.</p> <p>10.Знання іноземних мов (необхідні для працівників, які займаються пошуками нових технологій та, відповідно до своїх посадових обов'язків, повинні працювати з представниками зарубіжних фірм).</p>
4	Особистісні якості	<p>1.Відповідальність, чесність та добросовісність, висока працездатність, відданість інтересам підприємства, комунікабельність, самостійність, честолюбство, вимогливість, розсудливість, здатність переконувати, здатність визнавати контраргументи, акуратність, доброзичливість, виробничий стаж, вік (всі ці якості мають бути притаманні як керівникам, так і підлеглим; в кожному конкретному випадку необхідно реально визначити, які якості мають принципове значення, а на які, тимчасово, можна не звертати уваги).</p>
5	Забезпечення адаптації	<p>1.Створення відповідних організаційних умов для адаптації нового персоналу важливо, оскільки чим скоріше людина зможе знайти себе на новому місці, тим більше користі буде для виробництва.</p> <p>2.Психологічний клімат - важлива умова швидкої адаптації. Якщо на підприємстві створено позитивний психологічний клімат, то це дасть можливість працівникові відчувати себе комфортно, уникати стресових ситуацій, відчувати взаємодопомогу та взаєморозуміння.</p>
6	Навчання	<p>1.Підготовка, перепідготовка персоналу, в умовах діючого виробництва, є найбільш розповсюдженим видом навчання, оскільки не потребує значних коштів, однак дозволяє працівнику отримати необхідні знання без відриву від виробництва. Такий вид підготовки та перепідготовки найчастіше застосовується для робітників з метою допомогти їм швидше адаптуватись в умовах виробництва.</p> <p>2.Для підготовки працівників середньої ланки, як правило, використовують навчання на курсах підвищення кваліфікації, що дозволяє їм отримати комплекс сучасних теоретичних і практичних знань.</p> <p>3.Стажування на передових підприємствах галузі найчастіше проводиться для працівників вищої ланки з метою ознайомлення з передовими технологіями та методами організації праці. Це досить ефективна форма навчання, яка не потребує значних затрат часу та надає можливість встановлення контактів, які допомагають вирішувати виробничі проблеми.</p> <p>4.Підвищення кваліфікації в навчальних та науково-дослідних інститутах - це найменш поширена форма навчання, яка застосовується для провідних та головних спеціалістів з метою їх підготовки до впровадження принципово нових технологій або до виробництва нової продукції.</p>
7	Забезпечення мотивації персоналу	<p>1.Знання мотиваційних чинників може допомогти працівнику об'єктивно оцінити свої можливості і вимоги підприємства. Економічні чинники мотивації являються найбільш значущими, вони змушують працівників вимагати кар'єрних переміщень чи призводять до плинності.</p> <p>2.Психологічні чинники мотивації кадрових переміщень вважаються менш пріоритетними, але вони можуть мати, у деяких випадках, дуже важливе значення. Інколи вміння розпізнавати реальні причини незадоволення працівника допоможе заощадити значні кошти. Є випадки, коли не потрібно давати людині велику заробітну плату, а досить перевести її на більш "важливу" посаду або дати їй більший обсяг компетенцій, більше незалежності. Ще необхідно підкреслити, що на відміну від економічних чинників, які, при потребі, можуть бути швидко реалізовані шляхом збільшення посадового окладу, на психологічні чинники не завжди можливо вплинути шляхом наказу чи розпорядження, це тривалий процес, який навіть не завжди може бути вирішений позитивно. Тому дуже важливо постійно звертати увагу на психологічні фактори.</p>

## Продовження таблиці 1

1	2	3
8	Формування корпоративної (організаційної) культури	<p>1. Взаємовідносини між працівниками на “горизонтальному” рівні - в межах одного підрозділу це формальні та неформальні правила, якими регламентуються праця, вирішення виробничих та побутових питань. В залежності від їх змісту в підрозділі створюються ті чи інші психологічні умови. Вони можуть бути сприятливими для працівника або нейтральними чи, навіть, ворожими</p> <p>2. Взаємовідносини між керівництвом і підлеглими можуть вкладатися в такі схеми: батько, старший брат, наглядач... та інше. Відповідно до визначених ролей будуть вирішуватись виробничі питання: в першому випадку - в очікуванні вищого рішення (відповідальність лягає на керівника), в другому - буде обговорюватися і прийматися спільне рішення (відповідальність буде спільною) і в третьому - головним буде бажання зняти з себе відповідальність за можливі помилки. Відповідно буде різною виробнича ефективність.</p> <p>3. Взаємовідносини між різними рівнями керівництва показують наскільки ефективно відпрацьована структура підприємства, чи ефективна взаємодія між цими рівнями, скільки часу потрібно на узгодження необхідних рішень, як вони здійснюються.</p> <p>4. Взаємодії компетенцій дуже важливі чинники внутрішнього життя підприємства. При обґрунтованих компетенціях виробничі питання вирішуються без зайвих узгоджень, але якщо вони перехреснюються, можливі випадки конфліктів серед носіїв паралельних компетенцій, а деякі питання не будуть вирішуватись взагалі, у зв'язку з тим, що не всі вони описані достатньо чітко.</p> <p>5. Соціальний пакет запропонований підприємством, по-перше, являється показником економічного стану підприємства, по-друге, він характеризує наскільки керівництво розуміє важливість психологічного стану колективу, по-третє, він стимулює у працівників почуття партнерства, довіри, так званого “корпоративного духу”. Такі його напрямки як медична страховка, наявність та розвиток баз відпочинку, особливості транспортного сполучення, інші види допомоги та переваг викликають бажання працювати у таких умовах та, відповідно, їх цінувати.</p> <p>6. Ставлення до навколишнього середовища є також важливим показником організаційного і економічного рівня підприємства. Якщо на виробництві ставляться не відповідним чином до збереження навколишнього середовища, то, відповідно, не може бути ощадливого ставлення до сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів та використання технологічних відходів. А це і технологічні збитки, і витрати на погашення штрафних санкцій. Крім того, зростаюча свідомість провідних фахівців, за умови наростаючого кадрового дефіциту, буде примушувати їх шукати інші підприємства, де вони будуть більш задоволені наслідками своєї діяльності.</p> <p>7. Впровадження екологічно-чистих та ресурсозберігаючих технологій є найбільш прогресивним видом діяльності, хоча і досить витратним. Ця діяльність безпосередньо спрямована на захист навколишнього середовища і, в умовах наростаючого забруднення, стає все більш престижною та має додаткові переваги для підприємства.</p>

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В сучасних умовах нагальною необхідністю є впровадження стратегічного управління персоналом підприємства. Поряд з удосконаленням поточного управління персоналом доцільно впроваджувати стратегічне управління та забезпечувати відповідність з конкурентною стратегією. Відповідно до визначеної конкурентної стратегії підприємства: лідерства щодо витрат, диференціації, оптимальних витрат або сфокусованих стратегій низьких витрат та диференціації, визначаються стратегії управління персоналом.

Напрями реалізації стратегії управління персоналом полягають в: пошуку та доборі кадрів; формуванні та розвитку навиків та вмінь; визначенні необхідного рівня знань; формуванні особистісних якостей; забезпеченні адаптації персоналу; навчанні; забезпеченні необхідної мотивації персоналу та формуванні корпоративної культури. Застосування підприємствами визначених напрямів та їх складових елементів є важливим інструментарієм для успішного впровадження стратегії управління персоналом в реальних умовах діяльності промислових підприємств. Для цього



необхідно мати чіткий опис їх характерних ознак та проводити аналіз їх взаємозв'язку. В залежності від обраної конкурентної стратегії підприємства ступінь важливості зазначених вимог до персоналу може змінюватися, оскільки різні стратегічні орієнтації потребують різних типів працівників.

Подальші дослідження доцільно зосередити: по-перше, на моніторингу та корекції дій і рішень на промислових підприємствах, щодо реалізації розробленого комплексу напрямів; по-друге, на аналізі, як застосування запропонованого інструментарію сприяє досягненню конкурентних переваг.

## Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: ИНФРА, 2002. 328 с.
3. Власенко Т.А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес інформ*. 2019. № 9. С.339-344.
4. Лизунова О.М., Ищенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Мукачівський державний університет. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448-456.
5. Портер М. Конкуренция / пер. с англ.: Издат. «Вильямс», Москва, 2001. 495с.
6. Райт П.М., Данфорт Б.Б., Снелл С.А. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы. *Российский журнал менеджмент*. 2007. Том 5. №1. С. 113-138.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
8. Чорний А.В. Еволюція концепцій розвитку компетентностей персоналу. *Серія «Економічна». Вісник Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна*. 2018. № 95. С. 75-83.
9. Guest, D. E. Human resource management: its implications for industrial relations. *Journal of Management Studies*. 1989. Vol. 14.
10. Hendry, C., Prttigrew, A. Human resource management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*. 1990. №7. p. 17-43.
11. Shuler R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies. *Academy of Management Executive*. 1987. 1(3). P. 207-219.
12. Walker J. Human Resource Planning. McGraw-Hill N.Y., 1980.
13. Wright P.M., Snell S.A. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. P. 756-722.

## References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. L.I. Evenko (Ed.). Moscow: Ekonomika.
2. Armstrong, M. (2002). *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami [Strategic Human Resource Management]*. Moscow: INFRA [in Russian].
3. Vlasenko, T.A. (2019). Metodichnyj pidkhid do otsiniuvannia rivnia kompetentnosti personalu dlia provedennia stratehichnykh zmin [A Methodological Approach to Evaluating the Level of Staff Competence for Implementation of Strategic Changes]. *Biznes inform – Business Inform*, 9, 339-344 [in Ukrainian].
4. Lyzunova, O.M., Ischenko, Ya.H., & Kondrashova, H.V. (2018). Vykorystannia innovatsijnykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva [The use of innovative methods of personnel management of the enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and Society*, 14, 448-456 [in Ukrainian].
5. Porter, M. (2001). *Competition*. Moscow: Vil'jams [in Russian].
6. Rajt, P.M., Danfort, B.B., & Snell, S.A. (2002). Chelovecheskie resursy i resursnaja koncepcija firmy [Human resources and company resource concept]. *Rossijskij zhurnal menedzhment - Russian Management Journal*, 5(1), 113-138 [in Russian].

7. Tompson, A.A., & Striklend, A.Dzh. (1998). *Strategic management. The art of developing and implementing a strategy*. Zajceva, L.G., & Sokolova, M.I. (Ed.). Moscow: JuNITI [in Russian].
8. Chornyj, A.V. (2018). Evoliutsiia kontseptsij rozvytku kompetentnostej personalu [Evolution of concepts of personnel competence development]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V.N. Kazarina. Seriiia «Ekonomiczna»*. – *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, 95, 75-83 [in Ukrainian].
9. Guest, D.E. (1989). Human resource management: its implications for industrial relations. *Journal of Management Studies*, 14, 143-149 [in English].
10. Hendry, C., & Prttigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 17-43 [in English].
11. Shuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219 [in English].
12. Walker, J. (1980). *Human Resource Planning*. N.Y.: McGraw-Hill [in English].
13. Wright, P.M., & Snell, S.A. (1998). Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756-722 [in English].

**Ljudmila Romaniuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Ihor Kharchenko**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central-Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Definition of the Guidelines for Implementation of the Human Resource Management Strategy in the Context of Ensuring Its Correlation with the Competitive Strategy of the Enterprise**

The purpose of the article is to identify and substantiate the implementation of human resource management strategy in accordance with the competitive strategy of an enterprise and to develop its characteristics.

The analysis of the essence of a company's competitive strategies has been made: cost leadership, differentiation, optimal costs, targeted strategy of low costs and differentiation as well as requirements for qualification and assessment of personnel that are determined in accordance with these strategies. The competitive strategy of the enterprise determines the human resources management strategy, which should ensure the achievement of competitive strategy. The corresponding human resources management strategy is carried out by realization of following objectives: recruitment and selection of personnel, development and enhancement of skills and competences, determining the required level of expertise, development of personal qualities, ensuring the adaptation of personnel, further training, maintaining the necessary motivation of personnel and establishment of corporate culture.

The constituent elements that are necessary in order to implement the human resources management strategy – the requirements for each of the objectives – were identified. These sets of requirements were developed in 2019 for the enterprises of the Kropyvnytskyi city „LLC Agrokhim“ and „LLC Astra-S“ (Ukraine).

It is of a great importance for the modern enterprises to implement a strategic human resources management. Along with the ongoing improvement of the personnel management it is necessary to introduce strategic management and to provide conformity with competitive strategy of an enterprise. In order to forecast the needs of an enterprise regarding the personnel and to define the requirements to the personnel it is necessary to have a clear description of distinctive features for the realization of the human resources management strategy and to analyse the correlation of the human resources management strategy with competitive strategy of the enterprise. The level of importance of the specific requirements to the personnel changes depending on the competitive strategy of the enterprise, since different strategic directions or preferences cause the need for different types of employees. The developed guidelines for the realization of the human resources management strategy shall contribute to ensuring its compliance with the competitive strategy of the enterprise as well as achievement of competitive advantages.

**strategy, human resources, enterprise, management, competitive strategy**

*Одержано (Received) 12.06.2020*

*Прорецензовано (Reviewed) 03.06.2020*

*Прийнято до друку (Approved) 28.09.2020*