

*Шановні читачі! Ця стаття продовжує розпочатий цикл публікацій на тему стратегічного управління персоналом. Очікуємо Вашої реакції на підняті автором дискусійні питання.*

# **Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності**

**І. ПЕТРОВА,**  
*доктор економічних наук*  
**Університет економіки та права «Крок»**  
**м. Київ**

*Стаття присвячена обґрунтуванню сутності й різноманітності функціональних стратегій управління персоналом і характеристиці їх основних типів: споживацького, партнерського, ідентифікаційного.*

*Стаття посвячена обоснованию сущности и разнообразия функциональных стратегий управления персоналом и характеристике их основных типов: потребительского, партнерского, идентификационного.*

*The article is dedicated to the substantiation of essence and variety of functional strategies of human resource management and to the characteristic of their basic types: consumption, partnership and identification strategies.*

*Ключові слова: функціональна стратегія управління людськими ресурсами; класифікація стратегій управління людськими ресурсами; споживацька, партнерська, ідентифікаційна стратегії.*

**П**остановка проблеми. Досвід сучасних провідних компаній демонструє зростання ролі людських ресурсів організації у забезпеченні високопродуктивного використання активів компанії, задоволенні потреб і очікувань споживачів, створенні позитивних ефектів для суспільства в цілому. Компетенції персоналу стають ключовим фактором ділового успіху, а управління ними — визначальною віссю розробки та реалізації організаційної стратегії. За опитуванням, проведеним компанією «Ernst & Young» у 2010 р., яке охопило більше 340 компаній різних країн світу з рейтингу Fortune — 1000, у 63% компаній програми управління персоналом узгоджені зі стратегією бізнесу й постійно коригуються відповідно до змін середовища. Фінансові результати діяльності компаній, що характеризуються найбільшим ступенем погодженості стратегії управління персоналом і загальної стратегії організації, виявилися суттєво вищими, ніж у інших респондентів. Річний показник прибутковості їх капіталу (ROE) збільшився на 20% за п'ятирічний період, а щодо провідної групи — у середньому на 38% за п'ять років.

Проте далеко не всі компанії комплексно інтегрують процеси управління людськими ресурсами в систему стратегічного менеджменту. Згідно з даними згаданого опитування, лише 32% респондентів заявили, що всі компоненти програм управління персоналом були інтегровані на глобальному рівні у масштабі всього підприємства, при цьому 20% респондентів

заявили про інтеграцію програм на регіональному рівні, 18% — на рівні бізнес-підрозділу, і 24% не проводили інтеграції взагалі.

Хоча підприємства України не були охоплені опитуванням, можна з упевненістю передбачити, що рівень стратегічного управління людськими ресурсами виявився б істотно нижчим.

Причини слабкої інтеграції підходів до управління людськими ресурсами в загальну організаційну стратегію пояснюються, насамперед, неоднозначністю, а часом і суперечливістю трактування змісту й призначення стратегії управління людськими ресурсами, різноманітності та обумовленості її численних форм прояву. Хоча, як зазначалося у попередній статті, увага до стратегії управління персоналом помітно зростає, досі залишаються не визначеними базові елементи стратегічного підходу до управління людськими ресурсами — родові ознаки та видові відмінності самої стратегії управління людськими ресурсами (персоналом) організації. Хочемо підкреслити, що певна різниця між поняттями «людські ресурси» та «персонал» у цьому контексті не принципова і тому ми вживатимемо їх синонімічними. Ідентифікація цієї стратегії та наукове обґрунтування критеріїв її класифікації сприятиме, з одного боку, доцільності та ефективності процесу її розробки, а з другого — її узгодженню з генеральною стратегією розвитку організації.

Тому **метою цієї статті** є уточнення сутності стратегії управління людськими ресурсами та класифіка-

ція її головних видів на основі виявлення істотних ознак.

**Виклад матеріалу дослідження.** Стратегія управління людськими ресурсами є результатом комплексної взаємодії стратегічного управління організацією як цілим з управлінням її найціннішим компонентом — професійно підготовленим та мотивованим персоналом. Для її визначення у спеціальній літературі розроблено чимало підходів. Найбільш типовим є такий: «Під стратегіями управління персоналом розуміється сукупність організаційних дій, здійснюваних щодо персоналу особами, які ухвалюють управлінські рішення на підприємстві, і орієнтованих на довгострокові цільові установки»<sup>1</sup>. У цьому визначенні, на наш погляд, увага сфокусована на об'єкті та часовому горизонті, у той час як сутність стратегії, критеріальна ознака, що виокремлює її із сукупності всіх інших стратегій, залишається нерозкритою. Як і будь-яка інша, ця стратегія спрямована на створення і реалізацію конкурентних переваг підприємства шляхом творчого і ефективного використання його потенціалу. Її специфічним об'єктом є людський потенціал, який можна виміряти компетенціями працівників, їх здатністю досягати визначених результатів, пов'язаних зі стратегічними орієнтирами розвитку організації. Формування, розвиток та використання стратегічного набору компетенцій необхідного рівня є основою розробки стратегії управління людськими ресурсами.

З'ясування сутності певного явища у філософському розумінні потребує, по-перше, встановлення найважливішого стійкого зв'язку його внутрішніх елементів. Вважаємо, що усі процеси управління персоналом (підбір, адаптація, розвиток, оцінювання, мотивація) поєднані між собою саме компетенціями, на формування, розвиток та використання яких вони спрямовані. По-друге, ознакою сутнісних зв'язків є їх суперечливість, яка виступає глибинною причиною розвитку самого явища. У даному контексті — це суперечність між наявними компетенціями персоналу і тими, що потрібні для досягнення стратегічних цілей розвитку компанії. Подолання розриву між бажаними, стратегічно визначеними та наявними компетенціями є основною метою та джерелом розвитку стратегії управління персоналом. З таких позицій її можна визначити як основний вектор руху, сукупність ключових цілей та засобів управління людськими ресурсами, спрямованих на забезпечення та розвиток компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних пріоритетів і конкурентних переваг організації.

Серед важливих цілей стратегії управління персоналом назовемо такі:

➤ підвищення внеску людських ресурсів у досягнення загальних результатів діяльності компанії;

➤ залучення, розвиток і збереження в організації висококомпетентного, мотивованого та відданого персоналу;

➤ забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання людських ресурсів організації;

➤ створення клімату, сприятливого для встановлення гармонійних відносин між власниками, менеджментом і співробітниками організації;

➤ забезпечення готовності персоналу до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, до переходу на інноваційний шлях розвитку організації.

Стратегія управління персоналом базується на принципах:

➤ узгодження цілей функціональної стратегії зі стратегічними цілями розвитку організації, а також індивідуальними цілями та інтересами працівників;

➤ врахування обмеженості організаційних ресурсів;

➤ спрямування розвитку бізнес-процесів у сфері управління персоналом на підтримку цілісності системи за можливих змін;

➤ врахування ідеологічних установок кадрової політики організації;

➤ сприяння створенню позитивної та сильної організаційної культури.

Формування стратегії управління людськими ресурсами відбувається під комплексним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належить, насамперед, тип та зміст загальної стратегії організації, її цілі та структура. Важливе значення мають також: фінансовий стан організації, використовувані технології (традиційні чи інноваційні), стиль управління (авторитарний, ліберальний, демократичний), умови праці, якісні характеристики персоналу, рівень розвитку корпоративної та управлінської культури. Наприклад, для розробки стратегії залучення та збереження співробітників в організації вагоме значення має фактор умов праці, який характеризується мірою негативного впливу факторів виробничого середовища на здоров'я працівників, фізичними та психічними зусиллями, інтенсивністю та структурованістю праці, характером взаємодії з іншими людьми в процесі діяльності, ступенем свободи прийняття рішень у межах своєї компетенції, техніко-організаційним та економічним забезпеченням робочих місць в організації. Так, за несприятливих умов праці навряд чи можна реалізувати стратегію підвищення лояльності персоналу.

До зовнішніх факторів можна віднести рівень інноваційного розвитку країни та вид економічної діяльності, яким займається компанія, соціально-культурний рівень суспільства, стан економічної кон'юнктури і перспективи розвитку ринку товарів та послуг,

<sup>1</sup> Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — С. 91.

на якому вона оперує, ринку праці, зокрема у розрізі професій, що є ключовими для компанії, національне трудове законодавство, взаємовідносини з профспілками. Наприклад, для реалізації мультибрендової стратегії компанія може не знайти на ринку праці потрібних спеціалістів.

До новітніх факторів стратегічного управління персоналом сучасної організації можна віднести зростання невизначеності та ризиків, вимог до оперативності прийняття рішень, поглиблення сегментації ринків, посилення гнучкості та демократизації управління, необхідність постійної готовності до проведення змін відповідно до викликів інноваційного розвитку. Так, за теперішніх умов стратегічні часові горизонти нерідко скорочуються до 2–3 років. Тому постійне навчання стає головним завданням. Організація має стати системою, що самонавчається, інакше може втратити здатність не лише до розвитку, а й до виживання.

В умовах безперервного та непередбачуваного характеру змін стратегія управління людськими ресурсами практично перетворюється на стратегію управління проведенням змін в організації. З таких позицій стратегія управління персоналом — це спосіб використання наданих зовнішнім середовищем можливостей для зміцнення і збереження конкурентоспроможності компанії шляхом ефективного формування, використання та розвитку компетенцій персоналу організації. Вона розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації та сприятливих факторів впливу з боку ближнього та дальнього оточення.

За типом та місцем у системі корпоративних стратегій стратегія управління людськими ресурсами є функціональною, оскільки спрямована на окрему функціональну підсистему — управління людьми. Як функціональна, вона, по-перше, є ресурсною і в цій якості покликана задовольняти потребу організації в людських ресурсах необхідної кількості та достатньої якості. По-друге, її можна розглядати як продуктову, зважаючи на те, що продуктивне використання компетентного персоналу є джерелом створення доданої вартості, появи на ринку нових товарів та послуг, зростання ринкової вартості компанії.

Сукупна дія факторів середовища обумовлює необхідність модифікації стратегії управління людськими ресурсами. Внаслідок цього функціональні стратегії управління людськими ресурсами як стратегії забезпечення необхідного рівня компетенцій в організації (це їх родова ознака та основа схожості,

подібності) набувають різноманітних форм прояву (видові відмінності). Для їх дослідження необхідно скористатися методикою класифікаційного аналізу та визначити обґрунтовані критерії виокремлення різних стратегій.

Питанню дослідження класифікацій стратегій управління персоналом присвячені праці М. Армстронга, С. Н. Апенько, В. І. Маслова, А. Я. Кібанова, А. Ю. Коньшунової, В. С. Половинко, В. Р. Весніна, Ю. Г. Одегова, Дж. Иванцевича, А. А. Лобанова, Р. Марра, С. В. Шекші та інших учених. Наведені нижче класифікації враховують їх підходи.

Усі класифікації стратегій засновані на виокремленні певних ключових ознак. Основними з них є:

1) спосіб ведення конкурентної боротьби або тип загальної конкурентної стратегії. До них належать стратегії лідерства у витратах, диференціації та зосередження, сформульовані у класичних працях М. Портера<sup>2</sup>;

2) особливості життєвого циклу організації: стратегія на стадії старту (зародження), стратегія інтенсивного зростання, стратегія на стадії стабілізації (зрілості), стратегії, які застосовують на стадії спаду. Більш детально ці особливості розписані в концепції І. Адізеса, яка передбачає виділення у складі життєвого циклу організації десяти стадій<sup>3</sup>;

3) ставлення до інновацій: стратегії організацій-захисників, організацій-новаторів, організацій-аналітиків, організацій-імітаторів;

4) місце управління персоналом у загальній системі управління організацією: централізовані та децентралізовані стратегії управління персоналом;

5) система цінностей і стиль керівництва, які визначають реальний або декларований характер стратегії управління персоналом;

6) рівень кадрових технологій, який визначає формальний або неформальний тип стратегії управління персоналом;

7) ресурсна база стратегії (стратегія, що базується на ресурсах, якими володіє компанія; стратегія, що базується на умовах, у яких функціонує організація; стратегія, продиктована амбіціями); стратегії, орієнтовані на зовнішні (залучені) ресурси або орієнтовані на внутрішні (власні) ресурси;

8) механізм розробки й формалізації стратегії<sup>4</sup>:

➤ інтуїтивна стратегія, яка характеризується низьким ступенем формалізації процесів в організації та одноосібним стилем управління;

➤ авторитарна, для якої властивий високий ступінь формалізації процесів в організації та одноосібний стиль управління;

<sup>2</sup> Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — С. 51–58.

<sup>3</sup> Адизес І. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагноститка и решение управленческих проблем. — БестБизнесБукс, 2007. — С. 101.

<sup>4</sup> Апенько С. Н., Коньшунова А. Ю. Стратегическое управление персоналом в динамической среде функционирования организаций / С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунова. — Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. — С. 142–143.

➤ класична, що спирається на високий ступінь формалізації процесів в організації та партисипативний стиль управління;

➤ спонтанна, що демонструє низький ступінь формалізації процесів в організації та партисипативний стиль управління;

9) визначальні умови зовнішнього середовища:

➤ стратегії, обумовлені динамізмом зовнішнього середовища і стратегіями конкурентів;

➤ стратегії, викликані змінами в технології, організаційній структурі підприємства;

➤ стратегії, обумовлені фінансово-економічним станом організації, наприклад, банкрутством;

➤ стратегії, пов'язані з рівнем ринкових відносин у внутрішніх і зовнішніх зв'язках підприємства (стратегії лізингу персоналу);

10) динаміка цільових настанов організації (стратегії розвитку, стратегії функціонування, стратегії скорочення);

11) ставлення до персоналу: споживацьке, партнерське, ідентифікаційне<sup>5</sup>;

12) число критеріїв класифікації (однокритеріальні, багатокритеріальні).

Будь-яка стратегія розробляється для певної мети. Відповідно, різноманітність цілей припускає широку типологію стратегій. Однак чимало відомих класифікацій стратегій орієнтовані не на мету, а на параметри діяльності компаній. Навіть у компаній, що займаються одним видом діяльності й діють в одному середовищі, цілі не збігаються. Це пояснюється унікальністю («неоднорідністю») організацій і відмінністю в підходах до прийняття управлінських рішень. Визнання цього факту свідчить про те, що застосувати трафарет за певною ознакою для розробки стратегії кожної конкретної організації неможливо. За цих умов типологію стратегій доцільніше проводити на основі комплексу ознак.

Основним принципом формування стратегії управління людськими ресурсами є дотримання щільного взаємозв'язку з генеральною стратегією розвитку організації. Різноманітність загальних організаційних стратегій у кінцевому рахунку обумовлює різноманітність персонал-стратегій. Разом з тим, можна виокремити стратегії управління персоналом, які застосовуються за різних типів загальних стратегій.

Насамперед, це – функціональні стратегії та стратегії організаційного розвитку. Перша група стратегій забезпечує процеси функціонування організації. За змістом серед них виділяють стратегії планування, стратегії розвитку людських ресурсів, стратегії вина-

городи. У межах цих стратегій можуть розроблятися більш конкретизовані, наприклад, стратегії диференційованої винагороди, нематеріальної винагороди, внутрішнього найму, розвитку керівних кадрів тощо. За характером та спрямуванням серед функціональних стратегій можна виокремити стратегії економії на персоналі та протилежні їм стратегії, що базуються на збільшенні вкладень у персонал, його навчання та розвиток, винагороду, утримання в організації.

Іншу групу утворюють стратегії організаційного розвитку. Відповідно до їх назви, ці стратегії пов'язані не з функціонуванням, а з розвитком організації як цілого. До цього класу належать стратегії:

➤ організаційного розвитку (підвищення організаційної ефективності, розвитку організаційних процесів, організаційної трансформації);

➤ управління культурою (спрямовані на формування корпоративних цінностей, що згуртовують людей для досягнення стратегічних цілей компанії);

➤ управління змінами (спрямовані на ефективне залучення персоналу організації до проведення необхідних стратегічних змін);

➤ розвитку соціально-трудова відносин (засновані на зміцненні довіри, єдності цінностей та інтересів, співпраці та співтворчості заради досягнення спільних стратегічних цілей компанії)<sup>6</sup>.

Залежно від підходів до управління людськими ресурсами вирізняють стратегії стимулювання, інвестування та залучення<sup>7</sup>. У межах цієї типології під стратегією стимулювання розуміють утримання мінімальної чисельності персоналу з чітко регламентованими вузькими повноваженнями та встановлення безпосереднього зв'язку між виявленими трудовими зусиллями та рівнем оплати праці. Стратегії інвестування притаманна більша гнучкість і адаптованість працівників, трудові функції яких більш широкі та менш формалізовані. Ініціатива співробітників дозволяється, проте вона обмежена високим рівнем директивного контролю і складною системою звітності. На відміну від попередніх, стратегія залучення базується на використанні висококваліфікованих співробітників, їх безперервному розвитку, заохоченні творчості, новаторства та ініціативи, роботі в командах на основі самоконтролю, високої відданості співробітників організації, розосередженому лідерстві.

Розглянемо класифікацію стратегій управління людськими ресурсами на основі їх групування за ставленням до персоналу. У межах цієї класифікації виділяють чотири типи взаємодії співробітника й організації та відповідні їм варіанти кадрової стратегії.

<sup>5</sup> Могилевкин Е., Богдан Н. Бизнес-стратегия есть. Нужна ли HR-стратегия и какая? Типы кадровой стратегии в современной организации: выбери правильно // Е. Могилевкин, Н. Богдан // Персонал-микс, 2005. – № 7.

<sup>6</sup> Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 187.

<sup>7</sup> Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник / В. И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – С. 60–61.

По суті, ми вважаємо, йдеться про конкретизацію типу стратегій управління соціально-трудохими відносинами. Відношення співробітників до організації проявляється в таких характеристиках, як ділова активність і особливості організаційної поведінки, а ставлення до персоналу керівників організації відбивається на принципах кадрової політики<sup>8</sup>.

Виходячи з даних індикаторів, виокремлюються такі типи стратегій:

➤ *споживацька*. За цієї стратегії в організації і співробітника відсутні загальні цілі і цінності, але є спільні інтереси; відбувається експлуатація організацією трудового потенціалу співробітника, а співробітники використовують можливості організації для задоволення своїх потреб, при цьому спільного розвитку не відбувається;

➤ *партнерська*. За цієї стратегії між організацією і співробітником складаються взаємовигідні партнерські відносини, що передбачають узгодження цілей і цінностей; розвиток співробітника забезпечується організацією, і, у свою чергу, співробітник збільшує свій внесок у розвиток цієї організації;

➤ *ідентифікаційна*. За такої стратегії відносини будуються на основі збігу цілей і цінностей; рушійною силою реалізації потенціалу співробітника є розвиток організації, і навпаки — організація розвивається, якщо нарощує потенціал кожен її співробітник.

Негативним варіантом стратегії можуть бути випадки, коли співробітники і організація не визнають цілей і цінностей один одного; мають ситуативні інтереси; розвиток організації і співробітника не пов'язані між собою. Тоді можливе домінування деструктивних проявів цих відносин, за яких співробітник або організація навмисно підривають репутацію один одного.

Кожен варіант стратегії розглядається за наступними індикаторами:

- характеристика персоналу і кадрової ситуації;
- принципи кадрової політики щодо таких напрямів, як мотивація і винагорода, розвиток персоналу, бюджетування у сфері праці;
- специфіка технології, що використовується при роботі з кадрами;
- особливості корпоративної культури.

Основним показником ефективності стратегії є конкурентні переваги, що отримуються організацією в результаті її реалізації.

При споживацькій стратегії кадрова ситуація в організації характеризується кризою: з одного боку, висока плинність персоналу через його незадоволеність роботою; з другого — збереження основного складу кадрів переважно пенсійного і передпенсійного віку. Притік кваліфікованих кадрів не значний, має місце

їх прихований відтік, що відбивається у показниках неповної зайнятості і низьких результатах праці. На жаль, у багатьох українських організаціях, особливо державної форми власності, зберігається такий тип кадрової політики (фактично, про стратегію управління персоналом тут не йдеться).

Основними характеристиками персоналу таких організацій є поступливість, формальна дисциплінованість у виконанні ustalених обов'язків, мінімальна ініціативність у реалізації нових процесів і технологій; імітація лояльності; заповзятливість і активність, спрямовані на досягнення власних цілей.

У свою чергу, керівництво організації дотримується принципу «люди різні потрібні». Орієнтуючись на наявний потенціал співробітників, організація прагне максимально використовувати їх на тих видах роботи, які не вимагають активного впровадження інновацій; основою для мотивації трудової діяльності є соціальні гарантії, надання пільг; винагорода пов'язана із займаною посадою та іншими формальними критеріями. Кадрова робота забезпечується мінімально необхідними фінансовими, матеріальними й людськими ресурсами, спрямованими на підтримку життєдіяльності організації.

Основною функцією кадрової служби є облік кадрів і контроль за виконанням посадових інструкцій; планування персоналу носить стихійний характер; набір співробітників проводиться за формальними критеріями; планування кар'єри не здійснюється. Особливістю корпоративної культури є відсутність взаємної відповідальності, а її характерною рисою — імітація прихильності й спрямованість на зовнішні атрибути. Реалізація цієї стратегії приводить не до розвитку, а до втрати організацією конкурентних переваг.

При партнерській стратегії кадрова ситуація характеризується відносною нестабільністю: плинність кадрів пояснюється різкими змінами у стратегії розвитку організації й кадровій політиці: з одного боку, співробітник припиняє відповідати зростаючим вимогам; з другого — потенціал співробітника може виявитись вищим, ніж вимагає зміст діяльності на пропонуваній посаді. Приплив кадрів високої кваліфікації має стихійний характер, прихований відтік мінімізований. Основними характеристиками персоналу є активна участь у професійній діяльності, реалізації нових послуг і технологій; мотивована лояльність; відповідальність і організованість; спрямованість ділової активності на досягнення цілей саморозвитку. Кадрова політика реалізує вибірковий і раціональний підхід, що проявляється в підтримці зусиль найбільш прихильних і творчих співробітників; у роз-

<sup>8</sup> Могилевкин Е., Богдан Н. Бизнес-стратегия есть. Нужна ли HR-стратегия и какаая? Типы кадровой стратегии в современной организации: выбери правильно // Е. Могилевкин, Н. Богдан // Персонал-микс, 2005. — № 7.

виту компетенцій співробітників, що забезпечують реалізацію інновацій. Винагорода адекватна внеску в досягнення цілей діяльності організації. Мотивація спрямована на змістовні аспекти професійної діяльності, заохочується саморозвиток. Інвестиції здійснюються в програми розвитку окремих, найбільш перспективних співробітників. Кадрова служба здійснює моніторинг персоналу, мотиваційного й психологічного клімату в колективі; адресне планування персоналу; відбір, оцінка й просування персоналу проводиться на основі рівня компетентності й прагнення до саморозвитку в професійній діяльності за допомогою об'єктивних критеріїв. Формування кадрового резерву проводиться вибірково — стосовно окремих посад і співробітників. За такої стратегії особливістю корпоративної культури є індивідуалізація (у кожного досягнення є свій автор; досягнення співробітника — досягнення організації) та спрямованість на впровадження інновацій та інтенсивний розвиток. Конкурентні переваги пов'язані з підвищенням керованості, появою основи для реалізації бізнес-проектів, збільшенням чисельності компетентного персоналу, його впевненістю в майбутньому. Адекватним механізмом реалізації даної стратегії є соціальне партнерство.

За ідентифікаційної стратегії кадрова ситуація характеризується стабільністю, плинність персоналу мінімальна й пов'язана з об'єктивними факторами. Відбувається впорядкований приплив кваліфікованих кадрів, здійснюється планомірне відтворення кадрового потенціалу. Кадровий склад збалансований за всіма показниками. Персонал відрізняється активною життєвою позицією; креативністю; максимальною ініціативністю у створенні й реалізації нових процесів і технологій; лояльністю на рівні переконань, що проявляється в самоідентифікації з організацією; спрямованістю ділової активності на досягнення цілей організації; розвиненим почуттям обов'язку, високою самооцінкою; ефективним самоконтролем. Підвалинами кадрової політики є повага й довіра; у мотивації провідне місце займає самомотивація співробітників на досягнення високих результатів і успіху, винагорода індивідуалізована адекватно наднормативної активності співробітників. Заохочуються співробітники, що проявляють високий рівень прихильності. Інвестиції в розвиток особистісного й професійного потенціалу співробітників стають пріоритетним напрямом менеджменту. Основною функцією кадрової служби є делегування повноважень і відповідальності, здійснюється довготривале планування персоналу, відбір співробітників проводиться на основі їх ціннісних орієнтацій і особистісного потенціалу, оцінка ділових якостей персоналу підпорядкована розвитку професійно важливих рис і ґрунтується на самооцінці досягнень. Розробляються та здійснюються індивіду-

альні плани професійного розвитку й посадового просування, як результат — посади заміщуються, здебільшого, працівниками зі складу кадрового резерву. Корпоративна культура підтримує цінності тотальної якості (персоналу, менеджменту, послуг, середовища). Виражена взаємна соціальна відповідальність, клієнтоорієнтована позиція як у взаєминах із зовнішнім середовищем, так і стосовно персоналу. Дотримуються високі етичні стандарти. Конкурентні переваги цієї стратегії створюють: максимальна гнучкість реагування на умови навколишнього середовища; формування ринку послуг і випередження споживчих запитів; зростання привабливості організації за рахунок забезпечення високої якості всіх складових діяльності; стабільність розвитку.

Ідентифікаційну стратегію можуть обрати та реалізувати успішні компанії, спрямовані на інноваційний розвиток. Саме вони здатні забезпечити необхідну єдність загальної стратегії організації, її персонал-стратегії та культури організації. Прикладом може слугувати компанія Google, яка створила захоплюючу та неформальну атмосферу, що сприяє виникненню нових ідей та швидкому втіленню їх у життя. Співробітники компанії — енергійні люди з багатим досвідом, які творчо підходять до роботи. 70% часу вони займаються тим, що зазначено у посадових обов'язках, 20% — іншими проектами компанії, які їм можуть бути цікаві, 10% — взагалі усім, що їм цікаво. Майже всі проекти в Google виконуються командами. Щоп'ятниці співробітники обговорюють події минулого тижня й плани на майбутній у неформальній обстановці. Це дозволяє менеджменту враховувати думки та очікування працівників щодо компанії.

**Висновки.** Порівняльний аналіз споживацької, партнерської та ідентифікаційної стратегій дозволяє дійти висновку, що вони спрямовані на формування та розвиток різних компетенцій персоналу, які відповідають загальним організаційним цілям та завданням. Їх спільною (родовою) ознакою є орієнтація управління на забезпечення організації людськими ресурсами з потрібними компетенціями. Видові відмінності криються у конкретних вимогах організації до характеру та рівня компетенцій персоналу, специфіка яких обумовлена взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів середовища.

Відповідно до обраного варіанта кадрової стратегії має вибудовуватися політика і практика роботи з персоналом. Їх узгодженість дозволить забезпечити конкурентні переваги стратегії управління персоналом організації.

Усвідомлення ролі компетентного персоналу як ключового фактора ділового успіху компанії спонукає до формування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Його наслідком є розробка стратегії управління персоналом, яка