

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.984:658.3



С. Б. ДОВБНЯ,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та підприємництва
ім. Т. Г. Беня,
Національна металургійна академія України



О. О. ПИСЬМЕННА,
асистент кафедри економіки та підприємництва
ім. Т. Г. Беня,
Національна металургійна академія України

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ: СУЧАСНИЙ ЗМІСТ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ЇЇ ВИДІВ

У статті досліджено наукові підходи до позиціонування кадрової стратегії у стратегічному наборі підприємства, обґрунтовано її роль та місце в ієрархії стратегій. Надано характеристику концепцій стратегічної субординації, стратегічного паритету та стратегічного домінування, доповнено їх склад концепцією стратегічного ототожнення. Обґрунтовано переваги концепції стратегічної субординації з огляду на можливості її практичного застосування. Запропоновано уточнене поняття кадрової стратегії, яке відбиває спрямованість стратегічного управління персоналом на забезпечення паритету інтересів власників і працівників підприємства. Розширено склад класифікаційних ознак кадрової стратегії з урахуванням набутків економіки знань.

Ключові слова: кадрова стратегія, корпоративна стратегія, персонал, людський капітал, економіка знань.

Постановка проблеми. На теперішньому етапі розвитку соціально-економічних відносин, на тлі підвищення значущості інноваційної та інтелектуальної складової у створенні конкурентних переваг підприємства відбувається еволюційна зміна методів і підходів до управління персоналом,

перехід до концепції управління людським капіталом. Перманентність та прискорення темпів змін зовнішнього середовища, глобалізаційні та трансформаційні процеси в економіці вимагають від підприємств та організацій авангардного мислення, стратегічної орієнтації управління, формування довгострокових конкурентних переваг. В таких умовах стратегічне управління персоналом має виключно важливе значення у забезпеченні сталого розвитку підприємства. В той же час персонал як об'єкт управління має особливу природу через присутність психологічних та соціальних аспектів, які не притаманні іншим ресурсам та видам капіталу підприємства. Така специфічна сутність людського капіталу призводить до ускладнення управління ним, високій невизначеності в процесі прийняття рішень, що призводить до різноманіття підходів до визначення сутності кадрової стратегії та її місця в стратегічному наборі підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективне стратегічне управління людським капіталом, забезпечення збільшення віддачі від його залучення до господарської діяльності є предметом дослідження вітчизняних та закордонних вчених. Теоретико-методичні засади стратегічного менеджменту персоналу викладено в працях Балабанової Л.В., Стельмашенко О.В., Армстронга М., Марра Р., Шмідта Г., Сорокіної М.В., Зеленової О.І. [1-5]. Окремі питання щодо місця і ролі кадрової стратегії в стратегічному наборі підприємства розкрито в наукових публікаціях Сардак В., Воробйова А., Дериховської В.І., Вашуріної О.В. [6-10]. Сучасні погляди на персонал підприємства, механізм втілення принципів економіки знань у практичну діяльність підприємств та організацій висвітлено в роботах Бока Л., Гейця В.М., Хау Дж. та ін. [11-16].

Формулювання цілей статті. В теперішній час існують певні розбіжності щодо місця і ролі кадрової стратегії в системі менеджменту підприємства. Враховуючи зростаючу увагу до питань стратегічного управління персоналом науковці та практики позиціонують кадрову стратегію на різних ієрархічних рівнях стратегічного набору. Крім того, в економічній науці наявні дослідження щодо визначальної ролі інтелектуального капіталу у забезпеченні ефективності підприємства, його інноваційного розвитку. Це вимагає розширення змісту кадрової стратегії в залежності від підходів та способів управління знаннями на підприємстві.

Метою статті є теоретичне узагальнення та систематизація досліджень науковців та практиків в області управління персоналом щодо ролі, місця та змісту кадрової стратегії підприємства у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Підходи до позиціонування кадрової стратегії відносно загальнокорпоративних стратегічних орієнтирів, на думку

Сорокіної М.В., Воробйова А., Сардак О.В. [4, 6-8], можна умовно розділити на три групи: концепція стратегічної субординації, концепція стратегічного домінування та концепція стратегічного паритету.

Різниця у змісті концепцій полягає у значущості та пріоритетності власне кадрової стратегії в стратегічному наборі. Концепція стратегічної субординації [1, 5, 7], полягає у визначенні кадрової стратегії як забезпечуючої реалізацію загальнокорпоративної через те, що саме остання визначає шляхи, напрямки та способи досягнення довгострокових орієнтирів підприємства в цілому.

Концепція стратегічного домінування, якої дотримуються [2, 4], передбачає, що кадрова стратегія обумовлює загальнокорпоративну через підвищену значущість саме персоналу підприємства в процесі створення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Виключність ролі людського капіталу у втіленні довгострокових планів підприємства робить кадрову стратегію пріоритетною по відношенню до загальнокорпоративної.

На відміну від вищезазначених підходів, прихильники концепції стратегічного паритету [9, 10] зазначають рівнозначність кадрової та загальнокорпоративної стратегії. Таким чином, всі дослідники стратегічного менеджменту персоналу не заперечують взаємозалежність та взаємообумовленість загальнокорпоративної та кадрової стратегій, але локалізують вирішення кадрових питань на різному ієрархічному рівні.

Враховуючи, що певні автори та практики [9, 13] не виділяють кадрову стратегію окремо, стверджуючи, що діяльність в області управління персоналом будується відповідно до місії та загальнокорпоративної стратегії без виокремлення кадрової стратегії як такої, доречним є доповнення вищезазначених концепцій концепцією стратегічного ототожнення, сутність якої полягає у включенні складової щодо управління персоналом до загальнокорпоративної стратегії без окремого формування HR-стратегії.

Концепція стратегічного ототожнення пропагується Л. Боком, що посилаючись на П. Друкера визначає стратегію як «служницю культури» [11, с. 24], маючи на увазі корпоративну культуру. Цей підхід означає, що загальнокорпоративна стратегія та стратегія управління персоналом в довгостроковій перспективі є єдиними та взаємодоповнюючими. Принципи роботи з персоналом (прозорість, відкритість інформації, широке залучення працівників до прийняття управлінських рішень [11]) є складовою загального плану розвитку організації, одним з так званих «наріжних каменів» стратегічного набору. Таку думку поділяють Р. Марр та Г. Шмідт [3], що зазначають, що стратегія управління персоналом має поєднувати практику та цілі кадрового менеджменту зі стратегією бізнесу. Перевагою такого підходу є намагання втілення концепції управління людським капіталом у діяльність

підприємств. Це відбувається завдяки тому, що на відміну від інших концепцій в концепції стратегічного ототожнення стратегія управління персоналом не є окремою управлінською сутністю, а являє собою «вбудовану» невід'ємну частину загальнокорпоративної стратегії, тим самим підкреслюючи неможливість ігнорування ролі людського капіталу. Імплементация концепції стратегічного ототожнення є результатом еволюційного розвитку підприємства. Це стає можливим лише на тлі формування певної корпоративної культури, яка побудована на принципах рівності та високого рівня залученості працівників, відкритості та прозорості інформації, тобто для використання такої концепції організація має бути «зрілою» та готовою до відкритого діалогу з працівниками.

Варто зазначити, що концепції стратегічного паритету та стратегічного ототожнення найбільше наближаються до усвідомлення стратегії організації і стратегії управління персоналом як взаємопов'язаних способів досягнення цілей організації, що піддаються взаємному коректуванню. Таке розуміння впливає з того, що управління персоналом, яке є елементом системи управління організації, є також і самостійним системним утворенням. Таким чином, слід зауважити, що загальна корпоративна стратегія і стратегія управління персоналом повинні розроблятися і розвиватися як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом до вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Але імплементация даних концепцій є досить проблематичною, адже, на теперішній момент часу не існує достатньо проробленого методичного інструментарію для їх реалізації. Це пов'язано з тим, що в теорії управління персоналом відсутній дієвий механізм взаємодії кадрової стратегії зі стратегією організації, який би дозволяв взаємно коректувати одна одну і розвиватися узгоджено.

Зазначимо, концепції стратегічного домінування, паритету та ототожнення не мають якісно відмінного методичного інструментарію і лише є намаганням підкреслити важливість людського капіталу в процесі господарчої діяльності і можуть бути ефективно застосована тільки на тлі зрілої корпоративної культури, що не завжди притаманно сучасним підприємствам і організаціям України. Тому, враховуючи стан розвитку менеджменту сучасних підприємств, вважатимемо доречним дотримання позиції щодо місця кадрової стратегії як забезпечуючої загальнокорпоративну та розгляд її як різновиду функціональних стратегій. На користь орієнтації на позиціонування HR-стратегії як підпорядкованій загальнокорпоративній наведемо наступні аргументи.

По-перше, сучасні підприємства України спрямовані на задоволення потреб та отримання внаслідок цього фінансового результату, і розуміючи

високу залежність успішності реалізації управлінських ініціатив від освіченості, кваліфікації і інноваційності персоналу питанням HR-менеджменту приділяється якнайбільше уваги. Але стверджувати, що управління персоналом сучасних українських підприємств спрямоване в першу чергу на розвиток працівників неможливо, такий соціально орієнтований філософський контекст призначення підприємства не є характерним для вітчизняних підприємств. Тому можна робити висновок, що концепція стратегічної субординації є найбільш прийнятною і дієвою для підприємств України на теперішній стадії розвитку та відповідає ступеню зрілості корпоративної культури.

По-друге, концепція стратегічної субординації є простотою та прозорою з точки зору практичної реалізації через використання принципу декомпозиції. Залежність кадрової стратегії від загальнокорпоративної підвищує її адаптованість та керованість відповідно до рівня реалізації стратегічних настанов більш високого рівня. На практиці це означає, що при невиконанні загальнокорпоративної стратегії можлива оперативна трансформація кадрової складової для забезпечення реалізації ініціатив більш високого рівня.

Враховуючи вищезазначене, під кадровою стратегією з нашої точки зору слід розуміти узагальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціально відповідального менеджменту. Таке визначення кадрової стратегії має певні характерні риси, а саме: підпорядкованість стратегічним установкам більш високого рівня; націленість на створення конкурентних переваг; паритет інтересів працівника та власника. Слід також зазначити, що кадровій стратегії, як і будь-яким елементам стратегічного набору притаманні такі риси як довгостроковість, узгодженість і несуперечність з іншими складовими стратегічного менеджменту та врахування факторів не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища.

Змістовне наповнення кадрової стратегії відбивають класифікації цієї дефініції. Переважна більшість авторів визначає кадрову стратегію як забезпечуючу відносно загальнокорпоративної, тому класифікує стратегію управління персоналом, наслідуючи основні (базові) стратегічні альтернативи зростання, стабілізації та скорочення.

Так, Армстронг М. [2] виділяє види кадрової стратегії на тлі розвитку класифікації конкурентних стратегій за М. Портером, виділяючи стратегію інновацій, лідирування за якістю та лідирування за витратами. Автор пропонує розрізняти зміст стратегії управління персоналом за трьома складовими

відповідно до конкурентної стратегії, а саме: забезпечення ресурсами, розвиток людських ресурсів і винагорода.

Балабанова Л.В. та Сардак О.В. [1] виділяють такі різновиди кадрової стратегії: по-перше, відповідно до корпоративної стратегії функціонування: орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації; орієнтацію на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації; орієнтацію на персонал вузької спеціалізації; та, по-друге, відповідно до стратегій розвитку.

Дериховська В.І. [8] визначає види стратегії управління персоналом відповідно до динаміки цільових установок підприємства (стратегія розвитку, стратегія функціонування, стратегія скорочення), залежно від типу конкурентної стратегії (інноваційна, орієнтована на підвищення якості, орієнтована на скорочення витрат), відповідно до загальної стратегії (підприємницька, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційна та циклічна), що за змістом відповідають класифікації загальнокорпоративних стратегій, але передбачають її декомпозицію до рівня управління персоналом. Автором також виділено додаткові ознаки класифікації за філософією менеджменту, часовим періодом, умовами використання тощо.

Змістовною є класифікація кадрових стратегій, запропонована Зеленовою О.І. [5], що виділяє характерні риси стратегій управління персоналом в залежності від типу конкурентної стратегії; типу загальної стратегії організації, стадії життєвого циклу підприємства, його місії, способів реалізації стратегії підприємства, філософії менеджменту.

Аналіз наробок науковців дозволяє зробити висновок, що, не дивлячись на велику кількість напрацювань щодо розкриття змісту кадрової стратегії через класифікацію її видів, по-перше, недостатньо розкрита дуалістична природа персоналу (як джерела створення додаткової вартості та драйвера витрат) у створенні фінансових результатів підприємства та, по-друге, відсутні класифікаційні ознаки, які враховують набутки економіки знань.

З метою виключення зазначених недоліків запропоновано доповнити існуючий класифікаційний апарат додатковими ознаками. По-перше, зауважимо, що досягнення стратегічних орієнтирів можливо кількома шляхами, що відрізняються співвідношенням двох протилежних задач – підвищення якості людського капіталу та скорочення витрат. Таким чином, запропоновано представити типові стратегічні альтернативи щодо кадрової стратегії відповідно пріоритетності співвідношення витрат на персонал та вимог до його якості наступним чином:

1) розвиток кадрового потенціалу (високі витрати-висока якість персоналу), що передбачає значні витрати, пов'язані з організацією навчання, забезпеченням найкращих умов праці та її оплати;

2) оптимізація кадрового потенціалу (середній рівень витрат – достатня якість персоналу достатня для виконання поточних та перспективних завдань) має на меті забезпечення підприємства персоналом в умовах обмеженості фінансових ресурсів, тобто передбачає відносно стримані темпи зростання оплати праці, невисокі витрати на навчання й адаптацію за умов забезпечення достатнього рівня кваліфікації для вирішення поточних завдань;

3) скорочення витрат на управління персоналом (низькі витрати-межова якість кадрів, тобто мінімально-достатня для виконання поставлених завдань), що пов'язано з необхідністю зменшення витрат ресурсів, пов'язаних з забезпеченням діяльності підприємства.

По-друге, визначено, що недостатньо уваги в існуючих напрацюваннях щодо класифікації кадрової стратегії приділяється питанням розвитку та навчанню персоналу. Включення таких класифікаційних ознак обумовлене тим, що стратегічні кадрові настанови та їх реалізація ґрунтуються на знаннях та вміннях співробітників. Отже, дієвість стратегічного управління і внаслідок цього конкурентоздатність підприємства безпосередньо залежать від інтелектуальних здібностей, рівня знань та професіоналізму співробітників. Таким чином, створення конкурентної переваги підприємства стає залежним від здатності отримувати, інтегрувати, нагромаджувати, зберігати і застосовувати знання робітників, тобто управляти знаннями [13]. Конкурентна перевага, заснована на освіченості та професіоналізмі, є стійкою за рахунок синергізму знань. Це обумовлено наявністю так званого циклу їх самовідтворення: оскільки нові знання постійно інтегруються з тими, що вже відомі, для розробки унікального бачення і створення нових більш вагомих настанов, збільшують свій потенціал при використанні. В цьому і полягає механізм взаємодії кадрової стратегії зі стратегією організації через управління знаннями кадрів. Отримуючи, інтегруючи, нагромаджуючи знання співробітників, підприємство має можливість розвиватися. Кадрова стратегія, що націлена на накопичення та ефективного використання знань працівників, визначає нові перспективи розвитку підприємства, тобто впливає на стратегію суб'єкту господарювання в цілому. В свою чергу, стратегія підприємства, що націлена на створення або зміцнення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі, буде потребувати працівників, що володіють необхідним рівнем знань та навичок для досягнення її цілей і задач. Таким чином, можна зробити висновок, що стратегічне управління знаннями кадрів повинно бути невід'ємною частиною кадрової стратегії підприємства.

Одним з основних етапів управління знаннями кадрів є їх формування, що може здійснюватися як конкретним працівником (особистістю), так і колективом. Тоді, в залежності від того, яким чином зорієнтована система управління знаннями, кадрова стратегія може поділятися на стратегію переважання особистого знання та стратегію переважання колективного знання. Використання першої стратегії потребує дієвого механізму організації доступності індивідуального знання для всіх співробітників організації з метою мобілізації кадрового потенціалу і знаходження найбільш ефективних управлінських рішень. Стратегія ж переважання колективного знання має бути націлена на об'єднання різних компетенцій кадрів (виробничих, науково-дослідницьких, управлінських та ін.), для створення ефекту синергії. Відповідно до досліджень В.М. Гейця [12] управління знаннями організації ідентифікують за наступними рівнями: окремих індивідуумів (особистий); здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональний); співтовариств (проектних груп) організації (проблемно-цільовий); організації (стратегічний); міжорганізаційний (зовнішній аспект).

Тоді доречним вважається розмежування стратегічних установок в рамках стратегії, орієнтованої на колективне знання, на функціональний, проблемно-цільовий, загальноорганізаційний та міжорганізаційний рівень. Така деталізація дозволяє визначити на етапі розробки HR-стратегії спрямованість дій керівництва на накопичення та формування знань особистості або колективу за функціями, що виконуються, в проектних командах на рівні підприємства в цілому. В теперішній час поширення інтернет-технологій, розповсюдження краудсорсингу (crowdsourcing) та краудфандингу (crowd funding), окремої уваги заслуговують можливості використання підприємством колективного знання, що міститься за межами суб'єкта господарювання (міжорганізаційний рівень) - краудленінг (crowd learning) [14-16]. Це можливо шляхом використання інформації аналітичних компаній, консалтингових фірм для проведення практикумів та тренінгів, участі співробітників у тематичних спеціалізованих форумах, через обмін досвідом (створення асоціацій), бенчмаркінг тощо.

Ще одним не менш вагомим етапом управління знаннями є їх формалізація та розповсюдження. В наукових працях з менеджменту знань останні пропонується розділяти на формалізовані (явні) та неформалізовані (неявні). Найбільш відомою моделлю, що відображає динамічний організаційний процес створення та формалізації знань, є модель (SECI), розроблена І. Нонака та Г. Такеучі [13], згідно з якою відбуваються чотири перетворення явних і прихованих знань: соціалізація (розвиток наявних навичок); екстерналізація (опис вмінь і навичок, які використовуються,

впровадження та розповсюдження формалізованих знань у практичну діяльність); комбінація (перетворення однієї теорії в іншу, розширене відтворення знань); інтерналізація (отримання нових навичок).

В залежності від того, на які з них робиться акцент в кадровій стратегії підприємства, запропоновано останню поділяти на стратегію, орієнтовану на соціалізацію, та стратегію, орієнтовану на формалізацію.

У компаніях, що пропонують спеціалізоване вирішення унікальних задач, знання переважно передаються при особистому контакті, використовуються неформалізовані, неявні знання, що мають працівники. Головним для кадрової стратегії таких організацій є те, щоб носії знання його зберігали і розповсюджували. В результаті на перший план виходить мотивація персоналу і формування необхідної культури компанії. Саме для таких підприємств необхідно використовувати кадрову стратегію, орієнтовану на соціалізацію.

Кадрова стратегія, орієнтована на формалізацію, має використовуватись в тих організаціях, які є виробниками відносно стандартизованої продукції і націлені на задоволення масових потреб (за моделлю SECI це такі види перетворення, як екстерналізація, комбінація, інтерналізація). Така стратегія передбачає створення навчальних програм та курсів, опис найкращих практик, постійне удосконалення існуючих навчальних матеріалів для передачі знань працівникам. Такий підхід має супроводжуватись високим рівнем інформаційної підтримки для зберігання знань, їх оперативної та адресної передачі, контролю засвоєння матеріалу.

Важливим етапом в управлінні знаннями кадрів також є професійний розвиток кадрів. Але рушійна сила до розвитку персоналу буде різною в залежності від того, в яких умовах знаходяться працівники. Так, якщо робітник знаходиться в колективі, якому притаманна кооперативна взаємодія, його професійний розвиток відбувається в умовах координації індивідуальних компетенцій працівників (впорядкування, комбінування, підсумовування), що призводить до виникнення синергетичного ефекту. Формуючи колективне знання, кожен працівник розвиває своє власне і навпаки. Якщо ж працівник знаходиться в колективі, якому притаманна конкурентна взаємодія, то його професійний розвиток буде здійснюватися в умовах постійного протистояння тиску кадрової конкуренції. Розвиваючи свої професійні знання та навички працівники формують власні конкурентні переваги. Враховуючи вищезазначене було запропоновано за способом стимулювання професійного розвитку персоналу кадрову стратегію поділяти на соціально-орієнтовану та індивідуально-орієнтовану стратегії.

Таким чином, в залежності від наповнення кадрової стратегії, її спрямування, способу управління знаннями запропоновано виділення окремих

видів стратегічних альтернатив за наступними ознаками: в залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості; відповідно до орієнтації системи управління знаннями та способів розповсюдження знань, а також залежно від способу стимулювання професійного розвитку персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація кадрових стратегій

Класифікаційна ознака	Стратегічна кадрова альтернатива
В залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості	Розвиток кадрового потенціалу Оптимізація кадрового потенціалу Скорочення витрат на управління персоналом
В залежності від орієнтації системи управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання Стратегія, орієнтована на колективне знання:
В залежності від створення та формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію Стратегія, орієнтована формалізацію
За способом стимулювання професійного розвитку персоналу	Соціально-орієнтована стратегія Індивідуально-орієнтована стратегія

Наведена класифікація видів стратегії надає найбільш повного розуміння її сутності та формує підґрунтя для розробки стратегічних кадрових альтернатив та можливих способів імплементації стратегії управління персоналом.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Дослідження ролі і місця кадрової стратегії в стратегічному наборі підприємства, ієрархічного рівня локалізації стратегічного кадрового менеджменту дозволяє зробити висновок, що існуючі концепції до позиціонування кадрової стратегії мають бути доповнені концепцією стратегічного ототожнення, що дозволяє повною мірою відобразити теперішній стан наукової думки про роль і місце стратегії управління персоналом. В той же час доведено, що в сучасних умовах доречним є дотримання концепції стратегічної субординації і забезпечуючої ролі кадрової стратегії відповідно до загальнокорпоративної. Перевагами такого підходу є врахування особливостей менеджменту і корпоративної культури вітчизняних підприємств та підвищення дієвості методичних наробок щодо розробки й імплементації кадрової стратегії.

Запропоноване розширення складу класифікаційних ознак кадрової стратегії (в залежності від рівня витрат на персонал та вимог до його якості; відповідно до орієнтації системи управління знаннями, способів створення та формалізації організаційних знань; за способом стимулювання професійного розвитку персоналу) дозволяє визначити стратегічні кадрові альтернативи, які відбивають зростаючу роль персоналу і інтелектуальної складової в забезпеченні сталих конкурентних переваг підприємства.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. —Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта – М.: Издательство Московского государственного университета, 1997. – 480с.
4. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле / М.В. Сорокина. - СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 203 с.
5. Зеленова О.И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / О.И. Зеленова. – М.: НИГО, 2004. – 280 с.
6. Воробьев А. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс]/ А. Воробьев, С. Жданов, Ю. Кузьмина // Управление персоналом. - 2008. - № 15. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1692>
7. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персоналом маркетингом підприємства / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.1. - С. 177-182.
8. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І.Дериховська// Бізнес-інформ. - 2013. - №7. - 2013. – С.341-347.
9. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала // Е.В. Вашурина. Университетское управление. - 2005. - № 4. – С.87-97.
10. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – 300 с.
11. Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google / Л. Бок. – М.: Манн, Иванов и Фербер. –2015. - 384 с.
12. Геєць В.М. Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. - К.: Основа, 2006. - 592 с.
13. Икуджиро Н. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ. / Н. Икунджиро, Т. Хиротака. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 384 с.
14. Welcome to the-learning-crowd. The-learning-crowd [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.the-learning-crowd.com/>
15. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Дж. Хау. –М.: Альпина Паблишер, 2014. – 296 с.

16. What is crowdfunding? Startups.co. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.fundable.com/learn/resources/guides/crowdfunding-guide/what-is-crowdfunding>

References

1. Balabanova, L.V. (2010), *Strategichne upravlinnya personalom pidpryemstva v umovax rynkovoyi ekonomiky* [Strategic management of personnel in the conditions of market economy], Doneck, Ukraine.
2. Armstrong, M. (2002), *Strategicheskoe upravlenye chelovecheskymy resursamy* [Strategic human resource management], INFRA-M, Moscow, Russia.
3. Marr, R. and Shmidt, G. (1997), *Upravlenye personalom v uslovyiyax sotsyalnoy rinochnoy ekonomiky* [Personnel management in the conditions of social market economy], Yzdatelstvo Moskovskogo gosudarstvennogo unyversyteta, Moscow, Russia.
4. Sorokyna, M. V. (2005), *Theory and methodology of personnel strategic management in trade*, SPbGUF, Saint Peterburg, Russia.
5. Zelenova, O. Y. (2004), *Upravlenye chelovecheskymy resursamy: menedzhment y konsulyrovanye* [Human resources management: administration and consulting], NYGO, Moscow, Russia.
6. Vorobev, A. (2008), "The strategic personnel management", *Upravlenye personalom*, available at: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1692>
7. Sardak, O. V. (2014), "Choice of strategic management model of personnel-marketing", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrayiny*, vol. 24.1, pp. 177-182.
8. Deryxovska, V. I. (2013), "Interconnection of development of personnel and strategy of personnel management", *Biznes-inform*, vol. 7, pp. 341-347.
9. Vashuryna, E. V. (2005), "About strategic personnel development", *Unyversytetskoe upravlenye*, vol. 4, pp. 87-97.
10. Yvancevych, D. M. and Lobanov, A.A. (1993), *Chelovecheskiye resursi upravlenyya: osnovi upravlenyya personalom* [Human resources in management: the bases of personnel management], Delo, Moscow, Russia.
11. Bok, L. (2015), *Rabota rulyt! Pochemu bolshynstvo lyudej v myre hotyat rabotat ymenno v Google* [Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead], Mann, Yvanov y Ferber, Moscow, Russia.
12. Geyecz, V.M. (2006), *Ukrayina u vymiri ekonomiky znan* [Ukraine is in measuring of economy of knowledge], Osnova, Kiyv, Ukraine.
13. Ykudzhyro, N. and Xyrotaka, T. (2003) *Kompanyya – sozdatel znanyya. Zarozhdenye y razvytye ynnovacyj v yaponskyx fyrmax* [The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation], Olymp-Byznes, Moscow, Russia.

14. *Welcome to the-learning-crowd. The-learning-crowd*, available at: <http://www.the-learning-crowd.com>.

15. Xau, Dzh. (2014), *Kraudsorsyng. Kollektivnij razum kak ynstrument razvytyya byznesa* [Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business], Alpyna Pablysher, Moscow, Russia.

16. *What is crowdfunding? Startups.co.*, available at: <https://www.fundable.com/learn/resources/guides/crowdfunding-guide/what-is-crowdfunding>

Dovbnya S., Doctor of Economic Science, Professor; Pysmenna O., Assistant, National metallurgical academy of Ukraine

HR strategy: current content and classification of its types

In the article scientific approaches to the positioning of the HR strategy in the strategic set of the enterprise are investigated, its' providing role in the hierarchy of strategies is justified. The description of the conceptions of strategic subordination, strategic parity and strategic domination are given, and additional conception of strategic equation is offered. The specified determination of HR strategy is proposed, which reflects its orientation on providing of parity of interests of owners and enterprises' workers. The classification criteria of HR strategy are offered in relation to personnel development, that allow to take into account the features of knowledge management.

Key words: HR strategy, corporate strategy, personnel, human capital, knowledge economy.

Довбня С.Б., д.э.н., профессор; Письменная О.О., ассистент, Национальная металлургическая академия Украины

Кадровая стратегия: современное содержание и классификация ее видов

В статье исследованы научные подходы к позиционированию кадровой стратегии в стратегическом наборе предприятия, обоснована ее обеспечивающая роль. Представлена характеристика концепций стратегической субординации, стратегического паритета и стратегического доминирования, дополнен их состав концепцией стратегического отождествления. Предложено уточненное понятие кадровой стратегии, которое отражает ее направленность на обеспечение паритета интересов собственников и работников предприятия. Расширен состав классификационных признаков кадровой стратегии с учетом достижений экономики знаний.

Ключевые слова: кадровая стратегия, корпоративная стратегия, персонал, человеческий капитал, экономика знаний.