

УДК 331.108:656.13

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.36.0.41

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДІВ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ТИПОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

**ВОДОЛАЖСЬКА Т. О.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

***Анотація.** У статті розглянуто різні класифікаційні ознаки стратегій управління персоналом, що застосовуються в теоретичній і практичній діяльності підприємств, та виділено три основні підходи до їхньої класифікації (пов'язані із корпоративною стратегією та розвитком підприємства, кадровою політикою й філософією менеджменту, окремими елементами (місією підприємства, типом трудового колективу, функціями управління тощо)). Встановлено, що на сьогодні ключовою конкурентною перевагою та основним ресурсом кожного підприємства є його персонал. Тому актуальною та обґрунтованою класифікаційною ознакою, що необхідно використовувати для розроблення стратегій управління персоналом, є тип трудового колективу, що також передбачає врахування впливу фактора внутрішнього середовища організації, – його культури.*

*Основна мета статті – систематизувати види стратегій управління персоналом підприємства відповідно до типу трудового колективу шляхом упорядкування основних їхніх ознак та обґрунтування видів.*

*Визначено, що нині у відповідній літературі є певна кількість напрацювань науковців з питань формування стратегій управління персоналом за ознакою типу трудового колективу. Однак вони є загальними та поверхневими, не містять методичного забезпечення розроблення стратегій управління персоналом за ознакою типу трудового колективу. Крім того, залишається невирішеним питання щодо конкретизації змісту власне стратегій управління персоналом, що відповідають вибраному типу трудового колективу за кожним із сегментів, також не передбачено способу їхнього взаємоузгодження.*

*У статті запропоновано загальну класифікацію стратегій управління персоналом за ознакою типу трудового колективу, наведену у вигляді куба, що, на відміну від наявних, передбачає комплексне врахування трьох відповідних ознак: функцію керівника колективу, характер внутрішньокорпоративних взаємостосунків, рівень мотивації до роботи. Відповідно до куба стратегій управління персоналом за типами трудового колективу розроблено всі можливі комбінації таких загальних стратегій та конкретизовано їхній зміст згідно з ключовими факторами, що впливають на них.*

*Розроблені загальні стратегії управління персоналом залежно від наявного типу колективу є підставою для формулювання інструментальних стратегій управління персоналом (планування потреби в персоналі, наймання персоналу та його звільнення, мотивації працівників, контроль за їхньою роботою).*

**Ключові слова:** трудовий колектив, стратегія управління персоналом, класифікація стратегій, систематизація видів стратегій, класифікаційні ознаки стратегій.

**Постановка проблеми.** На сьогодні реалії ведення бізнесу в Україні характеризуються досить складними умовами (нестабільністю та швидкими змінами економічного середовища, високим рівнем ринкових ризиків, наявністю жорсткої конкуренції тощо), що зумовлюють необхідність у щоденному прийнятті обґрунтованих господарських та управлінських рішень. Для того, щоб ці рішення були максимально доцільними, продуктивними та взаємоузгодженими, розробляють загальну, ділову (бізнес-стратегію) та функціональні стратегії, найбільш пріоритетною з яких є стратегія управління персоналом (УП).

Для розроблення ефективної стратегії УП необхідно враховувати вид діяльності підприємства, наявні та необхідні ресурси, рівень та готовність до розвитку, ключові конкурентні переваги, можливість розроблення та впровадження інноваційних технологій, кадровий потенціал, розмір та тип трудового колективу (ТК) й інші фактори. Зазвичай різні варіанти залежності видів стратегій УП підприємства від таких факторів є складовою частиною їхньої класифікації, а значна їхня кількість зумовлює проблему вибору стратегії УП. Для впорядкування та врахування найбільш вагомих класифікаційних ознак стратегій УП виникає завдання систематизації їхніх видів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні в теорії та практиці стратегічного УП підприємств [1–11] застосовуються різноманітні класифікаційні ознаки стратегій УП. Результати попереднього дослідження дозволили виділити три основні підходи до класифікації таких стратегій, що пов'язані з такими елементами:

- корпоративною стратегією та розвитком підприємства;
- кадровою політикою та філософією менеджменту;
- окремими елементами (місією підприємства, типом трудового колективу, функціями управління тощо) [1, с. 95].

У межах I підходу [2, с. 79; 3, с. 216; 4, с. 146] найпоширенішою є класифікація стратегій УП залежно від способу конкурентної боротьби або типу корпоративної (ділової) стратегії фірми. Науковці (А. Я. Кібанов, М. Портер, Л. І. Петрова, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак) застосовують ключові ознаки загальних стратегій, що

зумовлює виділення різних видів відповідних стратегій УП підприємства:

1) спосіб ведення конкурентної боротьби (стратегії лідерства у витратах, диференціації та зосередження, класично розроблені М. Портером) або тип загальної конкурентної стратегії (підприємницька, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційна та циклічна стратегії);

2) стадія життєвого циклу підприємства (стратегія на стадії зародження, зростання, зрілості та спаду);

3) ставлення до інновацій (стратегії організацій-захисників, організацій-новаторів, організацій-аналітиків, організацій-імітаторів, організацій-проспекторів).

За такої класифікації загальних стратегій не враховується залежність стратегій УП від стилю керівництва та кадрової політики, а також можливість проведення мотиваційних заходів.

У межах II підходу [5, с. 148] вчені Т. Ю. Базаров та Б. Л. Єремін класифікують стратегії УП відповідно до філософії менеджменту і типу кадрової політики. Найчастіше застосовують класифікацію стратегій УП за останньою ознакою, виділяючи 4 види (відповідно до пасивного, реактивного, превентивного або активного типів кадрової політики). Відмінності між ними полягають у наявності (відсутності) прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів діагностики персоналу, потреб і кадрових програм.

Загалом у процесі класифікації стратегій УП відповідно до II підходу під час їхнього розроблення не береться до уваги етап розвитку фірми, стиль керівництва, стан взаємовідносин між членами ТК, керівництвом та працівниками тощо.

У межах III підходу ключовими ознаками стратегій УП підприємства є певні елементи (місія підприємства, тип ТК, функції управління, період часу, кількість критеріїв, спосіб прийняття рішень, характер ресурсів і стратегії тощо), що зумовлює вузьку спрямованість таких стратегій.

Необхідно зазначити, що в межах III підходу нині найбільш актуальною та обґрунтованою класифікаційною ознакою, необхідною для розроблення стратегій УП, є тип ТК, оскільки основним ресурсом та головною конкурентною перевагою кожного підприємства є саме його персонал. Крім того, тип ТК найкраще характе-

ризує вплив такого фактора внутрішнього середовища організації як його культура.

Нині в теорії та в процесі стратегічного УП щодо формування стратегій УП за ознакою типу ТК є певні розроблення. Так, у дослідженні Г. Б. Клейнера [6] класифікація стратегій УП здійснена за ознакою типу ТК. У роботі наведено перелік видів і варіантів стратегій УП, що містять 5 функціональних сегментів: 1) стратегія кількості працівників; 2) їхня взаємозаміна; 3) диференціації мотивації та оплати праці; 4) ступінь патерналізму керівництва щодо колективу; 5) стратегія вибору соціального типу ТК.

У межах останнього сегмента виділено шість видів колективів та відповідних їм стратегій УП, відмінність між якими полягає в функції керівника (суттєва, несуттєва) і взаємовідносинах між членами колективу (суперництво, байдужість, співпраця):

- «згряя» – колектив, в якому функція кожного працівника визначається його відносинами з керівництвом;
- «автобус» – тимчасове товариство людей, вимушено пов'язаних лише функціональною спільністю;
- «сім'я» – ТК, зв'язаний неформальними дружніми стосунками взаємодопомоги, спільності інтересів;
- «стадо» – товариство людей, позбавлених індивідуальних функціональних відмінностей та скеровуваних лідером;
- «вулик» – ТК працівників, становище яких визначено індивідуальними функціональними обов'язками;
- «пауки в банці» – колектив, що характеризується високим ступенем конкуренції між членами, а також відносинами суперництва (до ворожості).

Згідно з цією класифікацією стратегій УП враховується низка чинників, що безпосередньо впливають на колектив, зокрема на кожного працівника: розмір та соціальний тип виробничого колективу, наявність неформального лідера, ставлення підлеглих до керівництва, тип взаємовідносин між членами тощо. Однак такі розроблення є загальними, поверхневими, не є системними та методично забезпеченими. Вони не конкретизують зміст власне стратегій УП, що відповідають обраному типу ТК за кожним із сегментів, та в них не передбачено способу взаємоузгодження.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Результати проведеного аналізу сучасних підходів до класифікації стратегій УП дозволили зробити такі висновки:

- значна кількість класифікаційних ознак стратегій УП зумовлює неупорядкованість їхніх видів та відсутність взаємоузгодженості;
- у процесі застосування як класифікаційної ознаки стратегій УП типу ТК недостатньо враховують чинники, що мають вагомий вплив на них;
- зміст стратегій УП залежно від типу ТК не конкретизований.

**Формулювання мети статті** – систематизувати види стратегій УП підприємства відповідно до типу ТК через упорядкування основних їхніх ознак та обґрунтування видів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підґрунтям для систематизації видів стратегій УП за типом ТК є наявна класифікація типів ТК підприємства.

Основою запропонованої загальної класифікації стратегій УП за типом ТК є дослідження Г. Б. Клейнера з подальшим удосконаленням та розвитком. Так, в процесі виокремлення типів стратегій УП за ознакою функції його керівника доцільно також враховувати, що він може здійснювати посередню функцію, оскільки однозначно встановити суттєвість або несуттєвість його становища у низці випадків складно. Таким чином, за ознакою функції керівника у ТК можна виділити три типи колективів: ТК з суттєвою функцією керівника, з посередньою та з несуттєвою його функціями.

Крім того, до загальної класифікації стратегій УП за типом ТК належить третя класифікаційна ознака – рівень мотивації до роботи. Такий вибір пояснюється тим, що фактор мотивації працівників є головним в ефективності їхньої роботи (старанність, бажання працювати продуктивно та результативно), а, отже, впливає на ефективність діяльності всього підприємства.

За рівнем мотивації до роботи виділяють трудові колективи групи «х», «у», та «z». Основні відмінності між групами полягають у рівні мотивації, кваліфікації, старанності працівників, складі та морально-психологічному кліматі всередині групи, а також в ефективності та результативності їхньої праці (табл. 1).

Таблиця 1

## Типи трудових колективів за рівнем мотивації

Характерні риси	Типи ТК за рівнем мотивації		
	<i>ТК групи «х»</i>	<i>ТК групи «у»</i>	<i>ТК групи «z»</i>
Рівень мотивації	немотивована на роботу	частково мотивована на роботу	повністю мотивована на роботу
Склад групи	відрізняється за віком, статтю, національністю	створюється без врахування професійної підготовки, статі та віку робітників з формальними та неформальними лідерами в мікрогрупах	відносно однорідний склад робітників за віком, освітою, інтересами та мотивами діяльності
Рівень кваліфікації	некваліфіковані або малокваліфіковані робітники, що мають «совкову» психологію і чітко виражену настанову на мінімальну видатність і бездіяльність	значна частина працівників не має необхідного рівня знань і навичок для виконання поставлених завдань	високий рівень кваліфікації
Рівень старанності	старанні робітники, що потребують навчання	достатня кількість працівовитих робітників, але відсутні чітко визначені завдання та ресурсне забезпечення	сумлінні працівники
Морально-психологічний клімат в колективі	переважно добрий	поганий (часті конфлікти, інтриги та протиріччя, оскільки переважає однакова оплата праці кращих і гірших робітників)	добрий
Ефективність і результативність групи	дуже низькі	посередні	високі (працівники прагнуть до самореалізації та високо оцінюють моральне заохочення)

Таким чином, загальна класифікація стратегій УП за типом ТК підприємства містить такі три головні ознаки: функція керівника ТК, внутрішньокорпоративні взаємовідносини, рівень мотивації до роботи (табл. 2).

Таблиця 2

**Запропоновані ознаки загальної класифікації стратегій УП залежно від типу ТК [доопрацьовано автором за 6]**

Ознаки загальної класифікації стратегій УП залежно від типу ТК:		
функція керівника	внутрішньокорпоративні взаємовідносини	рівень мотивації до роботи
- суттєва	- співпраця	- група «Х»
- посередня	- байдужість	- група «у»
- несуттєва	- суперництво	- група «Z»

Такий набір ознак класифікації типів ТК дозволить охарактеризувати наявний його різновид, що дасть змогу розробити доцільну та ефективну стратегію УП.

Для графічного наведення запропонованої класифікації стратегій УП за типом ТК необхідно побудувати її у вигляді куба, що містить ключові їхні ознаки (рис. 1).

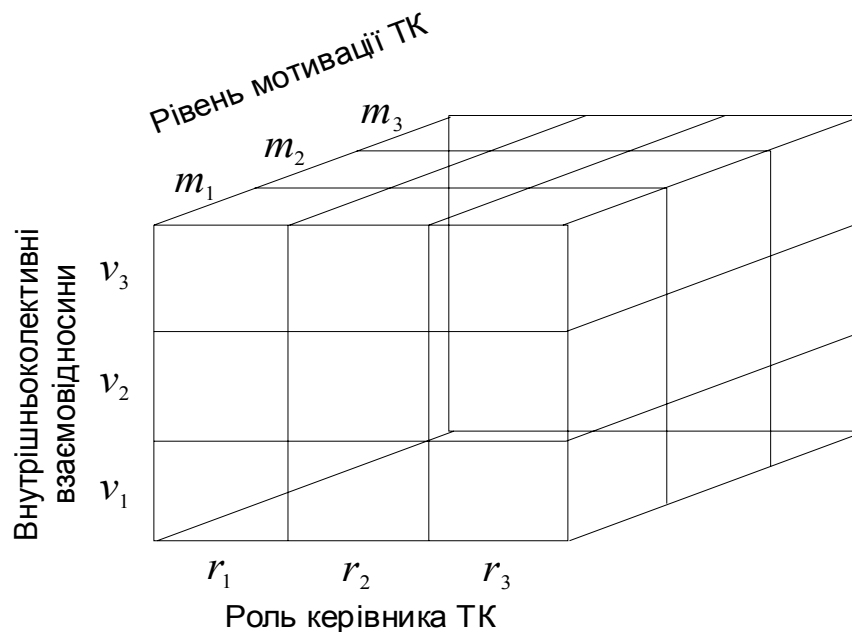


Рис. 1. Куб видів стратегій УП за типом ТК

Куб видів загальних стратегій УП за типом ТК складається із таких елементів:

- трьох типів ТК за функцією їхнього керівника ( $r$ ):  $r_1$  – ТК із суттєвою функцією керівника,  $r_2$  – із посередньою,  $r_3$  – із несуттєвою його функцією;
- трьох типів ТК за характером внутрішньокolleктивних взаємовідносин ( $v$ ):  $v_1$  – ТК, в якому переважають взаємини співпраці,  $v_2$  – байдужості,  $v_3$  – суперництва;
- трьох типів ТК за рівнем мотивації до роботи ( $m$ ):  $m_1$  – ТК групи «х»,  $m_2$  – групи «у»,  $m_3$  – групи «z».

Перелік усіх видів стратегій УП підприємства залежно від типу ТК знаходиться у просторі, обмеженому цим кубом. Отже, налічується  $(3 \cdot 3 \cdot 3) = 27$  варіантів таких стратегій.

Так, наприклад, якщо на підприємстві функція керівника є суттєвою, у внутрішньокolleктивних взаємовідносинах переважає співпраця, а колектив мотивований відповідно до групи «х», в такому випадку доцільною стратегією УП за типом ТК є запровадження нової ефективної системи мотивації персоналу, наймання та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників, навчання наявного перспективного персоналу, подальша підтримка морально-психологічного клімату ТК та розвиток корпоративної культури.

Після проведеної систематизації видів стратегій УП за типом ТК основним завданням є конкретизація змісту та узгодження стратегій УП для різних комбінацій відповідно до запропонованого куба видів стратегій УП за типом ТК. Формулюючи загальну стратегію УП необхідно враховувати можливість досягнення трьох ключових елементів:

- конкурентоспроможний рівень оплати праці, що мотивує співробітників на кращий результат;
- психологічний комфорт працівників;
- навчання та підвищення їхньої кваліфікації.

Зміст загальної стратегії УП за типом ТК (відповідно до мети) для кожного можливого варіанту комбінацій наведено у табл. 3.



Таблиця 3

## Загальні стратегії УП за типом ТК

№ з/п	Наявний тип ТК за ознаками				Доцільна загальна стратегія УП за типом ТК	
	функція керівника (r)	внутрішньо-колективні взаємовідносини (v)	рівень мотивації до роботи (m)	шифр		
1	суттєва	співпраця	група «х»	5	6	
1	суттєва	співпраця	група «х»	$r_1v_1m_1$		запровадження нової ефективної системи мотивації персоналу (СМП) (зокрема контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують трудову дисципліну (ТД)); наймання та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; подальша підтримка морально-психологічного клімату (МПК) ТК та розвиток корпоративної культури (КК)
2	суттєва	байдужість	група «х»	$r_1v_2m_1$		запровадження нової ефективної СМП (зокрема контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); наймання та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; покращення МПК ТК та зміцнення КК
3	суттєва	суперництво	група «х»	$r_1v_3m_1$		запровадження нової ефективної СМП (зокрема контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); наймання та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; налагодження МПК ТК та збереження КК
4	посередня	співпраця	група «х»	$r_2v_1m_1$		запровадження нової ефективної СМП (зокрема контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); аналіз стилю керівництва (СК) з метою посилення авторитету керівника; наймання та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; подальша підтримка МПК ТК і розвиток КК

1	2	3	4	5	6
5	посередня	байдужість	група «х»	$r_{2v_2m_1}$	запровадження нової ефективної СМП (зокрема контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); аналіз СК для посилення авторитету керівника; наймання і відбір висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; покращення МПК, зміцнення КК
6	посередня	суперництво	група «х»	$r_{2v_3m_1}$	запровадження нової ефективної СМП (зокрема контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); перегляд СК з метою посилення авторитету керівника; наймання та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; покращення МПК ТК, збереження КК
7	несуттєва	співпраця	група «х»	$r_{3v_1m_1}$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника; запровадження нової ефективної СМП (зокрема контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); наймання та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; зміцнення КК
8	несуттєва	байдужість	група «х»	$r_{3v_2m_1}$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника; запровадження нової ефективної СМП (зокрема контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); наймання та відбір нових виключно висококваліфікованих працівників; навчання наявного перспективного персоналу; покращення МПК і зміцнення КК
9	несуттєва	суперництво	група «х»	$r_{3v_3m_1}$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника; запровадження нової ефективної СМП (зокрема контроль, жорстке покарання працівників, які не виконують завдання і порушують ТД); перегляд кадрової політики (КП), КК та складу ТК
10	суттєва	співпраця	група «у»	$r_{1v_1m_2}$	доцільна СМП (зокрема справедлива система оплати праці (СОП) за результатами виконаних завдань); наймання та навчання кваліфікованих працівників; підтримка МПК ТК і розвиток КК; застосування демократичного стилю керівництва
11	суттєва	байдужість	група «у»	$r_{1v_2m_2}$	доцільна СМП (зокрема справедлива СОП за результатами виконаних завдань); наймання та навчання кваліфікованих працівників; покращення МПК ТК та зміцнення КК; застосування демократичного стилю керівництва

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6
12	суттєва	суперництво	група «у»	$r_{1v_3m_2}$	доцільна СМП (зокрема справедлива СОП за результатами виконаних завдань); наймання та навчання кваліфікованих працівників; застосування демократичного стилю керівництва; налагодження МПК ТК та збереження КК
13	посередня	співпраця	група «у»	$r_{2v_1m_2}$	доцільна СМП (зокрема справедлива СОП за результатами виконаних завдань); наймання та навчання кваліфікованих працівників; перегляд наявного та застосування переважно демократичного стилю керівництва з метою посилення авторитету керівника; підтримка МПК ТК і розвиток КК
14	посередня	байдужість	група «у»	$r_{2v_2m_2}$	доцільна СМП (зокрема справедлива СОП за результатами виконаних завдань); наймання та навчання кваліфікованих працівників; перегляд наявного та застосування переважно демократичного стилю керівництва з метою посилення авторитету керівника; покращення МПК і зміцнення КК
15	посередня	суперництво	група «у»	$r_{2v_3m_2}$	доцільна СМП (зокрема справедлива СОП за результатами виконаних завдань); наймання та навчання кваліфікованих працівників; перегляд наявного та застосування переважно демократичного стилю керівництва з метою посилення авторитету керівника; налагодження МПК ТК збереження КК
16	несуттєва	співпраця	група «у»	$r_{3v_1m_2}$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (зокрема демократичного СК); доцільна СМП (зокрема справедлива СОП за результатами виконаних завдань); найм висококваліфікованих працівників та їхнє навчання; зміцнення КК
17	несуттєва	байдужість	група «у»	$r_{3v_2m_2}$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (зокрема демократичного СК); доцільна СМП (зокрема справедлива СОП за результатами виконаних завдань); наймання висококваліфікованих працівників та їхнє навчання; покращення МПК і зміцнення КК
18	несуттєва	суперництво	група «у»	$r_{3v_3m_2}$	зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (зокрема демократичного СК); доцільна СМП (зокрема справедлива СОП за результатами виконаних завдань); наймання висококваліфікованих працівників та їхнє навчання; перегляд кадрової політики (КП), КК та складу ТК
19	суттєва	співпраця	група «z»	$r_{1v_1m_3}$	підтримка МПК ТК і розвиток КК; доцільна СМП (зокрема винагороди за результати таякість праці); застосування демократичного і ліберального стилю керівництва;

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6
20	суттєва	байдужість	група «Z»	$r_{1v_2m_3}$	покращення МПК ТК та зміцнення КК; доцільна СМП (зокрема винагороди за результати та якість праці); застосування демократичного і ліберального стилю керівництва; делегування частини повноважень підлеглим
21	суттєва	суперництво	група «Z»	$r_{1v_3m_3}$	налагодження МПК ТК та збереження КК; доцільна СМП (зокрема винагороди за результати та якість праці); застосування демократичного і ліберального стилю керівництва; делегування частини повноважень підлеглим
22	посередня	співпраця	група «Z»	$r_{2v_1m_3}$	підтримка МПК ТК і розвиток КК; доцільна СМП (зокрема винагороди за результати та якість праці); перегляд наявного та застосування демократичного або ліберального стилю керівництва; делегування частини повноважень підлеглим
23	посередня	байдужість	група «Z»	$r_{2v_2m_3}$	покращення МПК і зміцнення КК; доцільна СМП (зокрема винагороди за результати та якість праці); перегляд наявного та застосування демократичного або ліберального стилю керівництва; делегування частини повноважень підлеглим
24	посередня	суперництво	група «Z»	$r_{2v_3m_3}$	перегляд КП, КК та складу ТК; зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (демократичного або ліберального); доцільна СМП (зокрема винагороди за результати та якість праці)
25	несуттєва	співпраця	група «Z»	$r_{3v_1m_3}$	зміцнення КК; зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (демократичного або ліберального); доцільна СМП (зокрема винагороди за результати та якість праці)
26	несуттєва	байдужість	група «Z»	$r_{3v_2m_3}$	покращення МПК і зміцнення КК; зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (демократичного або ліберального); доцільна СМП (зокрема винагороди за результати та якість праці)
27	несуттєва	суперництво	група «Z»	$r_{2v_3m_3}$	перегляд КП, КК та складу ТК; зміна СК та застосування інших способів підвищення авторитету керівника (демократичного або ліберального); доцільна СМП (зокрема винагороди за результати та якість праці)

Запропоновані загальні стратегії УП залежно від наявного типу ТК на підприємстві є підґрунтям для формулювання інструментальних стратегій УП (планування потреби в персоналі, наймання та його звільнення, мотивації працівників, контроль за їхньою роботою).

**Висновки.** Таким чином, класифікація стратегій УП залежно від типу ТК що зображена у вигляді куба отримала подальший розвиток. Принциповою її відмінністю є комплексне врахування таких ознак ТК: функція керівника колективу, тип внутрішньокolleктивних взаємовідносин, рівень мотивації до роботи. Відповідно до куба стратегій УП за типами ТК розроблено всі можливі комбінації таких загальних стратегій та конкретизовано їхній зміст відповідно до ключових факторів, що впливають на неї.

### Література

1. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
2. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova\\_0003.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf).
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учеб. Москва: ИНФРА-М, 2006. 638 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2020. 468 с.
5. Базаров Т. Ю., Еремін Б. Л. Управление персоналом: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2009. 560 с.
6. Клейнер Г. Б. Кадровая стратегия предприятия: систематизация и основные варианты. *Труды Вольного экономического общества*. 2009. Том № 125. Москва: ВЭО. С. 1–9. URL: <https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/12/Кадровая-стратегия-предприятия.pdf>.
7. Бурковська А., Романчик М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління людськими ресурсами. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. Vol. 2. № 4. P. 43–51.
8. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. Москва: Дело, 2006. 453 с.
9. Технології управління персоналом: монографія / Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). С. 175–181. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/32.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/32.pdf).

11. Шацька З. Я., Добродняк Т. С. Проблеми впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал International scientific journal*. 2016. № 11(21) Т. 2. С. 12–15.

### References

1. Krivoruchko, O. M., Vodolazhska, T. O. (2016). Upravlinnya personalom pidpriemstva [Personnel management of the enterprise]. Kharkiv: HNADU [in Ukrainian].

2. Petrova, I. L. (2013). Strategichne upravlinnya lyudskimi resursami [Strategic human resource management]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian]. Retrieved from: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova\\_0003.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf).

3. Kibanov, A. Ya. (2006). Upravlenie personalom organizatsii [Organization personnel management]. Moscow: INFRA-M [in Russian].

4. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2020). Upravlinnya personalom [Personnel management]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

5. Bazarov, T. Yu., Eremin, B. L. (2009). Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow: YuNITI [in Russian].

6. Kleyner, G. B. (2009). Kadrovaya strategiya predpriyatiya: sistematizatsiya i osnovnyie varianty [HR strategy of the enterprise: systematization and main options]. *Trudyi Volnogo ekonomicheskogo obschestva - Proceedings of the Free Economic Society*, 125, 1–9 [in Russian]. Retrieved from: <https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2014/12/Kadrovaya-strategiya-predpriyatiya.pdf>.

7. Burkovska, A. and Romanchyk, M. (2016). Zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpriemstv cherez strategichne upravlinnya lyudskimi resursami [Ensuring the competitiveness of enterprises through strategic human resource management]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, Vol. 2, 4, 43–51 [in Ukrainian].

8. Ivantsevich, Dzh. M., Lobanov, A. A. (2006). Chelovecheskie resursy upravleniya: osnovy upravleniya personalom [Human resources management: fundamentals of personnel management]. Moscow: Delo [in Russian].

9. *Tehnologiyi upravlinnya personalom [Personnel management technologies]* / Gavrish, O. A., Dovgan, L. E., Kreydich, I. M., Semenchenko, N. V. (2017). Kyiv: NTUU «KPI Imeni Igorya Sikorskogo» [in Ukrainian].

10. Denisenko, M. P. and Budyakova, O. Yu. (2018). Suchasni strategiyi upravlinnya personalom pidpriemstv [Modern strategies of personnel management of enterprises]. *Priazovskiy ekonomichniy visnik – Priazovsky Economic Bulletin*, 5(10), 175–181 [in Ukrainian]. Retrieved from: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/32.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/32.pdf).

11. Shatska, Z. Ya. and Dobrodnyak, T. S. (2016). Problemi vprovadzhennya

strategichnogo upravlinnya na vitchiznyanih pidpriemstvah [Problems of implementation of strategic management at domestic enterprises]. *Mizhnarodniy naukoviy zhurnal International scientific journal – International Science Journal International Scientifitz Journal*, vol. 2, 11(21), 12–15 [in Ukrainian].

## SYSTEMATIZING THE TYPES OF PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES BY THE TYPE OF ENTERPRISE WORKFORCE

**VODOLAZHNSKA T.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

***Abstract.** The article considers various classification features of personnel management strategies used in theoretical and practical activities of enterprises, and identifies three main approaches to their classification (related to corporate strategy and enterprise development; personnel policy and management philosophy; individual elements (enterprise mission, type of workforce, management functions, etc.)). It is established that currently the key competitive advantage and the main resource of each enterprise is its own staff. Therefore, a relevant, popular and well-founded classification feature used to develop personnel management strategies is the type of workforce, which also takes into account the influence of the internal environment of the organization – its culture.*

*The main purpose of the article is to systematize the types of personnel management strategies of the enterprise according to the type of workforce by organizing their main features and justifying the types.*

*It is determined that today in the relevant literature there is a certain amount of scientists' developments on the formation of personnel management strategies based on the type of workforce. However, they are mostly general and superficial, do not contain methodological support for the development of personnel management strategies based on the type of workforce. In addition, the issue of specifying the content of the actual personnel management strategies that correspond to the selected type of staff for each of the segments and does not provide a way to coordinate them remains unresolved.*

*The article proposes a general classification of personnel management strategies based on the type of work team, depicted in the form of a cube, which, in contrast to the existing ones, provides a comprehensive consideration of three relevant features: the role of team leader, according to the cube of personnel management strategies by types of workforce, all possible combinations of such general strategies have been developed and their content has been specified, taking into account the key factors influencing it.*

*The developed general personnel management strategies depending on the existing type of team are the basis for the formulation of instrumental strategies for personnel management (planning of personnel needs; recruitment and dismissal; employee motivation; control over their work).*

**Key words:** labor collective, personnel management strategy, classification of strategies, systematization of types of strategies, classification features of strategies.

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДОВ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПО ТИПУ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ПРІДПРИЯТТЯ

**ВОДОЛАЗЬСКАЯ Т. А.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджмента, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харків, Україна, 61002.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0158-3343

*Аннотація.* Розглянуті різні класифікаційні ознаки стратегій управління персоналом і виділені три основні підходи до їх класифікації.

Предложена общая классификация стратегий управления персоналом по признаку типа трудового коллектива, которая изображена в виде куба. Она, в отличие от существующих, предусматривает комплексный учет трех соответствующих признаков: роль руководителя коллектива, характер внутриколлективных взаимоотношений и уровень мотивации к работе. Соответственно кубу стратегий управления персоналом по типам трудового коллектива разработаны все возможные комбинации таких общих стратегий и конкретизировано их содержание с учетом ключевых факторов, влияющих на нее.

*Ключевые слова:* трудовой коллектив, стратегия управления персоналом, классификация стратегий, систематизация видов стратегий, классификационные признаки стратегий.