

«Statistical Package for Public Science»), MATLAB. Applied methods of spectral, correlation and cluster analysis for the formation of clusters of goods at the main frequency of price fluctuations.

**Results.** The article deals with the laws of price fluctuations, periods and cascades of price waves, their dependence on the exchange rate and other factors that were investigated; the hierarchy of influence of the main drivers of price chaos is proposed, the main reasons and mechanisms influencing pricing are indicated. The cluster analysis of goods is carried out, clusters of goods are formed on the main frequency of price fluctuations (based on the prices of three distributors).

Exchange rate dynamics character of main mathematical components of the rate fluctuation characteristics over the investigated period, is described. as well as the link between the fluctuations of the exchange rate with the distributors in the pharmaceutical market of Ukraine and the causal link of these changes were traced and formulated.

Conclusions are made regarding the characteristics of the market situation, identified the main problems and the reasons for their existence. The results of the study are recommendations to market participants who influence the pricing of distributors and overcome price waves and uncertainty in pricing. The necessity and validity of such actions are based on the results of the analysis and characteristics of the market situation, the main problems and the reasons for their existence.

**Key words:** market with forced consumption, frequency of price fluctuations, distributor, pricing, cascade of oscillations, frequency of oscillations, ways of overcoming of price fluctuations.

Надійшла до редакції 28.11.2018

DOI : 10.33274/2079-4762-2019-45-1-95-103

УДК 005.95/.96:001.11'06 (045)

Гакова М. В.,  
асистент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: gakova@donnuet.edu.ua

#### СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

UDC 005.95/.96:001.11'06 (045)

Gakova M. V.,  
Assistant Professor

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Krivyi Rih, Ukraine,  
e-mail: gakova@donnuet.edu.ua

#### CONCEPTUAL APPROACHES TO DETERMINE THE ENTERPRISE PERSONNEL STRATEGIC MANAGEMENT CONTENT

**Мета.** Досягнення поставленої мети передбачає: дослідження сутності понять «стратегія» і «стратегічне управління персоналом», їх узагальнення та систематизацію за сутнісними ознаками; виділення етапів для розроблення стратегії управління персоналом підприємства.

**Методи.** Для досягнення поставленої мети використовувалися методи дослідження, серед яких: методи теоретичного узагальнення, методи групування, аналізу, синтезу, порівняння, наукової абстракції.

**Результати.** У роботі розглянуто поняття «стратегія» та «стратегічне управління персоналом», охарактеризовані, узагальнені та систематизовані основні підходи до визначення їх сутності в контексті трьох основних акцентів тлумачення щодо: основного напрямку дій, планів, намірів для досягнення встановлених цілей; набору основних принципів, правил спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівня ефективності його роботи; процесу впровадження стратегії або набору стратегій. На підставі дослідження сучасних підходів від-

чизняних та зарубіжних учених, у межах яких стратегія управління персоналом розглядається з декількох напрямів, представлено авторське трактування формулювання стратегічного управління персоналом, що визначається як генеральний напрям дій для створення унікальної і вигідної позиції підприємства в роботі з персоналом, яка виражається в комплексі засобів, заходів, методів, в основу яких покладено принципи, критерії, правила прийняття рішень у процесі послідовності дій; термінів досягнення результатів, якими керується підприємство у встановленні пріоритетності як по відносно місії підприємства, так і стосовно необхідності своєчасного реагування та ідентифікації поточних і майбутніх змін зовнішнього середовища. Використовуючи сучасні підходи до стратегічного управління персоналом, автором виділені етапи розроблення стратегії управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління персоналом, підприємство, сучасні підходи, сутнісні ознаки, правила, процес.

**Постановка проблеми.** Сьогоднішні економічні умови постіндустріального суспільства, що викликані виникненням нових якісних і кількісних вимог часу, привели до зміни парадигми управління персоналом підприємств. Тому в сучасних умовах, що характеризуються посиленням конкурентної боротьби, виникає об'єктивна необхідність, яка зумовлена розробленням питань, пов'язаних зі стратегічним управлінням персоналом підприємств. Це, своєю чергою, вимагає аналізу та існуючих сучасних підходів щодо стратегічного управління персоналом, а також уточнення сутності поняття «стратегія управління персоналом підприємства». Сучасний стан дослідження питань стратегічного управління персоналом характеризується розмаїттям наукових розробок вітчизняних і закордонних учених, що потребує узагальнення й систематизації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теоретико-методологічної бази стратегічного управління персоналом зробили вітчизняні і зарубіжні вчені такі як Р. Акофф [9], І. Ансофф, М. Армстронг [11], І. Булеєв, О. Віханський [3], А. Гершун [10], О. Громова [15], І. Гурков [8], Л. Лукичова [12], А. Кібанов [13], Г. Мінцберг [5], С. Оборська, М. Портер [6, 23], А. Томпсон та А. Стрикленд [7], А. Чандлер, Ф. Хміль [19], З. Шершньова.

Однак теоретичні аспекти щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом та його впливу на діяльність підприємств залишаються актуальними і на сьогодні та потребують подальших досліджень.

**Мета статті.** Досягнення поставленої мети передбачає: дослідження сутності понять «стратегія» і «стратегічне управління персоналом», їх узагальнення та систематизацію за сутнісними ознаками; визначення етапів для розроблення стратегії управління персоналом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні теоретичні аспекти формування стратегічного управління персоналом знаходяться на етапі становлення й розвитку, що зумовлює неоднозначність визначень, тлумачень, підходів. У світлі цього, для характеристики сутності стратегічного управління персоналом важливим є розуміння дефініції «стратегія» в контексті теоретичних підходів. Визначення терміна «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» — «військо» та «ago» — «веду».

Піонер у царині стратегічного управління А. Чандлер вважає, що «стратегія — це встановлення основних довготермінових цілей та намірів організації, а також напряму дії і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей» [1, с. 112].

А. Г. Поршнев наголошує, що «стратегія — генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків з досягнення стратегічних цілей» [2, с. 133].

На думку О. С. Віханського, стратегія — «це довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей» [3, с. 88].

У наведених визначеннях нами виокремлено підхід, у якому науковці схилиються до думки, що головна особливість стратегії — це напрям дій, план дій, генеральний напрям, шлях розвитку, який спрямований на реалізацію цілей підприємства.

Прихильники іншого підходу розкривають зміст стратегії через призму особливостей встановлення основних правил та прийомів, позицій, призначених для досягнення її цілей та визначають термін «стратегія» як: «набір правил, прийомів, дій, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємства» [4, с. 115].

Подібних поглядів дотримується Г. Мінцберг, який розглядає стратегію як «набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямів управлінської діяльності та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей» [5, с. 57].

На думку М. Портера, «стратегія — це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії» [6].

З позиції дослідників А. Томпсона і А. Стрикленда «стратегію краще за все розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [7, с. 20].

Розкриття сутності поняття «стратегія» з акцентом змістовного характеру підходу на процесі формування цілей пропонують такі науковці, як І. Б. Гурков «стратегія — процес формування довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення» [8, с. 10].

Р. Акофф розкриває стратегію як «...процес прийняття та оцінки цілого ряду взаємозалежних рішень, що випереджають певну діяльність..., які визначають... бажаний майбутній стан» [9, с. 131].

Аналогічну точку зору підтримує А. Гершун «стратегія — це шлях компанії, що складається з декількох етапів і який вона повинна пройти від свого теперішнього стану до того цільового стану, який ми плануємо і передбачаємо» [10, с. 20].

Парадигма стратегічного управління була виділена в самостійний напрям з початком наступу інформаційної епохи двадцятого сторіччя, а сам термін «стратегічне управління» був введений у науковий обіг на межі 60–70-х рр. для позначення відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому щаблі з метою передбачення майбутнього, як відповідь на нові умови функціонування підприємств в результаті зростання значущості чинників впливу зовнішнього середовища.

Головним чинником, що показував сутність переходу від поточного до стратегічного управління, стала концепція необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище для відповідного своєчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому. При цьому сутність переходу безпосередньо пов'язувалась зі способом мислення та необхідністю встановлення напрямку дій.

У 90-х роках ХХ ст., в умовах постіндустріальної економіки головною ефективною силою стає людина, тому в теорії стратегічного управління підприємством змінюється акцент загальної парадигми управління, персонал починають вважати ключовим ресурсом організації, а його знання, навички, досвід стають вирішальним чинником, що забезпечує успішну діяльність підприємства.

У результаті розвитку теорії та практики управління персоналом, у науковому обігу з'являється новий термін — «стратегічне управління персоналом».

Дане поняття має різнопланові погляди вчених щодо його трактування. Існуючі сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом мають свої специфічні та відмітні риси, які узагальнено автором у контексті спроби синхронізації з визначеними підходами до поняття «стратегія» (стратегія підходу щодо напрямку дій, стратегія підходу щодо основних правил та прийомів, позицій; стратегія підходу щодо процесу дій) і наведено у табл. 1.

**Таблиця 1** — Систематизація сучасних підходів щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом

<i>Стратегічне управління персоналом як напрям дій, планів, намірів</i>	
Стратегічне управління людськими ресурсами — це підхід до прийняття рішень відносно <i>намірів і планів компанії</i> у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин.	М. Армстронг [11]
Стратегія управління персоналом — розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений <i>напрямок дій, що необхідні для досягнення довгострокових цілей</i> зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і таких, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості.	Л. І. Лукичова [12]
Стратегія управління персоналом — <i>це плани, напрями дій, послідовність рішень</i> , що приймаються, і методи, що дозволяють дати їм оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації.	А. Я. Кібанов [13]
Стратегія керівництва співробітниками фірми — генеральний напрямок дій керівництва фірми стосовно до співробітників, що включає сукупність критеріїв, принципів, методів і форм організаційної поведінки, спрямованих на втілення у життя стратегії розвитку фірми.	Н. В. Родіонова [14]
Стратегія управління персоналом — це довготривалий якісно визначений напрямок у роботі з персоналом, що передбачає розроблення складу рішень, які послідовно приймаються, для досягнення системою управління персоналом встановлених цілей.	О. Н. Громова [15]
<i>Стратегічне управління персоналом як набір основних принципів, правил</i>	
Стратегія управління персоналом — специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, що конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.	Т. Ю. Базаров, Б. Л. Єрьомін [16]
Кадрова стратегія — це набір основних принципів роботи з персоналом, що конкретизовані з урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики.	І. Г. Іщенко [17]
Стратегія у сфері управління персоналом — це набір цілей і правил роботи з кадровим складом, що конкретизований з урахуванням кадрової політики.	Н. Н. Богдан [18]
Стратегія управління персоналом — комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.	Ф. І. Хміль [19]
<i>Стратегічне управління персоналом як процес впровадження набору стратегій</i>	
Стратегічне управління персоналом підприємства — це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.	Л. В. Балабанова [20]
Стратегічне управління персоналом — складний процес, що реалізується сполученням регламентів і творчих процедур, і не завжди укладається у конкретні технологічні схеми.	М. В. Сорочкіна [21]
Стратегічне управління персоналом — впровадження на практиці стратегічного управління діяльністю фірми.	В. В. Бузирев [22]

Виходячи з даних табл. 1, можна зробити висновок, що нині найбільш розповсюджені підходи до визначення стратегічного управління персоналом мають сутнісний акцент щодо:

- напряму дій, планів, намірів для досягнення системою управління персоналом встановлених цілей;
- набору основних принципів, правил, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівня ефективності його роботи;

— процесу впровадження стратегії або набору стратегій.

Необхідно зазначити, що поштовхом зміни підходів до розуміння, усвідомлення та трактувань понять «стратегія» та «стратегічне управління персоналом» виявилися загальні тенденції, які змінювали акценти ставлення одночасно зі зміною та ускладненням зовнішніх факторів середовища.

Визначено сучасні підходи науковців щодо з'ясування сутності понять «стратегія» та «стратегічне управління персоналом», де основною змістовною частиною є:

— напрям дій, планів, намірів, що акцентують увагу на довготермінових цілях, намірах організації, напряму дії [2, 3, 12, 13, 14, 15], але в цих трактуваннях найбільшою проблемою практичного застосування є невизначеність умов і засобів формування генерації вибору як певного інструментарію стратегічного управління, під конкретні завдання та умови функціонування певного підприємства в контексті впливу широкого спектра чинників;

— набір основних принципів, правил, де основну увагу акцентують на правилах, принципах з урахуванням організаційної стратегії для досягнення цілей розвитку підприємства [4, 17], але в даних характеристиках не окреслюється, за яких умов потрібно використовувати вже прийняті стратегічні наміри та задалегідь встановлені правила, а за яких вдосконалювати та розробляти нові стратегії та правила;

— процес впровадження набору стратегій, в основі якого покладено процес формування довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення [8, 10, 21, 22], але в тлумаченні тверджень даного підходу найбільшою проблемою є невизначеність термінів досягнення цільових напрямів стратегічної діяльності підприємства та відсутній чіткий інструментарій для конфігурації стратегічних намірів під конкретні завдання стратегічного управління.

Узагальнюючи поняття, у межах яких стратегія управління персоналом визначається з декількох позицій, можна сказати, що семантика сутності цієї термінології програмує спосіб мислення управлінця, надаючи йому потужний інструмент для уявлення цільовитої картини того, у якому стані знаходиться управлінська політика щодо персоналу, що має бути в перспективі, який перспективний напрям розвитку необхідно вибрати залежно від поточного стану управління підприємством та змін зовнішнього середовища, використовуючи при цьому комплексну програму дій у багатоплановому процесі, що забезпечить узгодження цілей підприємства та інтересів персоналу.

Сьогоднішня постіндустріальна економіка базується на переконанні, що персонал підприємства — це найцінніший капітал, який забезпечує конкурентоспроможність організації. З цього приводу доцільним виділити підхід М. Портера, який виокремлюючи ідею цінності, вважав, що «...Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб відрізнятись від інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів за поданням унікальної цінності. Суть стратегії поміщена в складових її заходах: у рішенні здійснювати їх по-іншому або в рішенні здійснювати інші заходи, ніж у конкурентів» [23, с. 123].

Ураховуючи вищевикладене, автор вважає, що під стратегічним управлінням персоналу підприємства доцільно розуміти генеральний напрям дій для створення унікальної і вигідної позиції підприємства в роботі з персоналом, яка виражається в комплексі засобів, заходів, методів, в основу яких покладено принципи, критерії, правила прийняття рішень у процесі послідовності дій; термінів досягнення результатів, якими керується підприємство у встановленні пріоритетності як відносно до місії підприємства, так і стосовно необхідності своєчасного реагування та ідентифікації поточних і майбутніх змін зовнішнього середовища.

Використовуючи сучасні підходи до стратегічного управління персоналом, можна виділити такі етапи розроблення стратегії управління персоналом підприємства, а саме:

— формування головних установок — визначення напряму дій для досягнення основної мети або сукупності цілей щодо управління персоналом, з урахуванням бачення, філософії організації та сенсу її існування;

— визначення комплексу дій за допомогою основних принципів, правил, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівня ефективності його роботи;

— здійснення процесу впровадження стратегії або набору стратегій, що являє собою складний процес, своєчасно реагуючий на зовнішні і внутрішні зміни, який охоплює всі функції управління, зокрема планування, організації, мотивації та контролю, які тісно взаємопов'язані і утворюють цілісну функціональну систему та визначають структуру управління щодо формування та ефективного використання персоналу з метою досягнення місії та основних цілей підприємства, поряд зі створенням умов, необхідних для отримання задоволення персоналу від роботи та досягнення життєвого благополуччя.

Стратегічне управління персоналом підприємства завжди пов'язано взаємодією зі стратегією підприємства, яка підвладна впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, залежить від специфіки діяльності підприємства, ситуації на ринку праці, фінансових можливостей, кількісних і якісних показників персоналу.

**Висновки.** Отже, за результатами дослідження проаналізовані визначення «стратегія» та «стратегічне управління персоналом». Систематизовані сучасні підходи до цих понять, де виділені основні патерни, які консолідуються навколо сутнісних акцентів визначення щодо: напрямку дій, планів, намірів; набору основних принципів, правил; процесу впровадження набору стратегій. На основі аналізу і порівняння даних підходів надане авторське трактування поняття «стратегічне управління персоналом». Використовуючи сучасні підходи до стратегічного управління персоналом, автором виділені етапи розроблення стратегії управління персоналом підприємства. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення системи стратегій управління персоналом підприємств.

#### Список літератури / References

1. Чорна М. В. та ін. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія. Х. : ХДУХТ, 2015. 378 с.  
Chorna, M. V. (2015). *Tsinnisno-orientovane upravlinnia realizatsiieiu resursnoho potentsialu torhivelnogo pidpriemstva* [Value-oriented management of the implementation of the resource potential of a commercial enterprise]. Kharkiv, HDUHT Publ., 378 p.
2. Управление организацией : учебник / под ред. Поршнева А. Г., Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. М.: ИНФРА-М, 2008. 735 с.  
Porshnev, A. N., Rumyantseva, Z. P., Salomatin, N. A. (eds). (2008). *Upravlenie organizatsiyei* [Organization management]. Moscow, INFRA Publ., 735 p.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник ; 4. изд., перераб. и доп. М. : Экономистъ, 2005. 669 с.  
Vihanskiy, O. S., Naumov, A. I. (2005). *Menedzhment* [Management]. Moscow, Ekonomist Publ., 669 p.
4. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. М. : Филинь, 2001. 506 с.  
Goremykin, O. S., Bogomolov, O. A. (2001). *Ekonomicheskaya strategiya predpriyatiya* [Enterprise economic strategy]. Moscow, Filin Publ., 506 p.
5. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб : Питер, 2001. 688 с.  
Mintzberg, G., Kuinn, Dzh., Goshal, S. (2001). *Strategicheskii protsess* [Strategic process]. St. Petersburg, Piter Publ., 688 p.
6. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. пер. Н. Барышниковой. М. : Вильямс, 2005. 608 с.  
Porter, M. (2005). *Konkurentsia* [Competition]. Moscow, Viliams Publ., 608 p.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. А. Р. Ганиева и др. ; 12. изд. М. : СПб.; К.: Вильямс, 2003. 924 с.  
Tompson, A. A. (2003). *Strategicheskii menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management. Concepts and situations for analysis] . Moscow ; St. Petersburg ; Kiev, Viliyams Publ., 924 p.

8. Гурков І. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 195 с.  
Gurkov, I. B. (2001). *Strategicheskiiy menedzhment* [Strategic management]. Moscow, Intel-Sintez Publ., 195 p.
9. Акофф, Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. СПб : Питер, 2002. 448 с.  
Akoff, R. (2002). *Akoff o menedzhmente* [Akoff on management]. St. Petersburg, Piter Publ., 448 p.
10. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М. : Олимп Бизнес, 2005. 416 с.  
Gershun, A., Gorskiy, M. (2005) *Tehnologii sbalansirovannogo upravleniya* [Balanced Management Technologies]. Moscow, Olimp Biznes Publ., 416 p.
11. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2002. 328 с.  
Amstrong, M. (2002). *Strategicheskoye upravleniye chelovecheskimi resursami* [Strategic human resource management]. Moscow, INFRA Publ., 328 p.
12. Лукичева Л. И. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. Ю. П. Анискина; 4-е изд., испр. М. : Омега-Л, 2008. 263 с.  
Lukicheva, L. I. (2008). *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Moscow, Omega-L Publ., 263 p.
13. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. 301 с.  
Kibanov, A. Ya., Durakova, I. B. (2005). *Upravleniye personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya*. [Personnel Management: strategy, marketing, internationalization]. Moscow, INFRA-M Publ., 301p.
14. Родионова Н. В. и др. Руководство сотрудниками фирмы / под ред. А. А. Крылова, Ю. А. Цыпкина. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 352 с.  
Radionova, N. V. & oth. (2002). *Rukovodstvo s sotrudnikami firmy* [Management of employees]. Moscow, UNITY-DANA Publ., 352 p.
15. Громова О. Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты) : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Москва, 1999. 283 с.  
Gromova, O. N. (1999). *Formirovaniye strategii upravleniya personalom predpriyatiya (teoreticheskiye i metodicheskiye aspektu)* [Forming an enterprise personnel management strategy (theoretical and methodological aspects). Grand PhD in Economic sciences Thesis]. Moscow, 283 p.
16. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом : учеб. для вузов, 2-е изд., пер. и доп. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.  
Bazarova, T. U., Yeryomina, B. L. *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Moscow, UNITY Publ., 560 p.
17. Ищенко И. Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом. Пенза : Изд-во ПГПУ им. В. Г. Белинского, 2006. 136 с.  
Izhenko, I. G. (2006). *Kadrovaya politika i sotsialnye tehnologii v upravlenii personalom* [Personnel policy and social technologies in personnel management]. Penza, Penza State Pedagogical Belinskiy University Publ., 136 p.
18. Богдан Н. Н., Могилевкин Е. А. Кадровый менеджмент в вузе : монография. Владивосток : ВГУЭС, 2003. 244 с.  
Bogdan, N. N., Mogilevkin, Ye. A. (2003). *Kadrovyy menedzhment v vuze* [Personnel Management in the high school]. Vladivostock, Vladivostock State University of Economics and Service Publ., 244 p.
19. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

Hmil, F. I. (2006). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv, Akademvydav Publ., 448 p.

20. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2008. 551 с.

Balabanova, L. V. (2008). *Strategichniy marketing* [Strategic Marketing]. Donetsk, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky Publ., 551 p.

21. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. 203 с.

Sorokina, M. V. (2005). *Teoriya i metodologiya strategicheskogo upravleniya personalom v trgovle* [Theory and methodology of strategic personnel management in trade]. SPbGUEF Publ., 203 p.

22. Бузырев В. В., Гусарова М. С., Чикишева Н. М.. Кадровые стратегии в управлении персоналом. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 128 с.

Buzyryov, V. V., Gusarova M. S., Chikishova, N. M. (2001). *Kadrovye strategii v upravlenii personalom* [Personnel strategies in personnel management]. St. Petersburg, SPbGUEF Publ., 128 p.

23. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

Porter, M. (2005). *Konkurentnoye preimushchestvo. Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit yego ustoychivost* [Competitive Advantage. How to achieve high results and ensure its sustainability]. Moscow, Alpina Biznes Buks Publ., 715 p.

**Цель.** *Достижение поставленной цели предполагает: исследование сущности понятий «стратегия» и «стратегическое управление персоналом», их обобщение и систематизацию по сущностным признакам; выделение этапов для разработки стратегии управления персоналом предприятия.*

**Методы.** *Для достижения поставленной цели автор использовал методы исследования, среди которых: методы теоретического обобщения, методы группировки, анализа, синтеза, сравнения, научной абстракции.*

**Результаты.** *В работе рассмотрены понятия «стратегия» и «стратегическое управление персоналом», охарактеризованы, обобщены и систематизированы основные подходы к определению их сущности в контексте трех акцентов толкования: основных направлений действий, планов, намерений для достижения установленных целей; набора основных принципов, правил, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровня эффективности его работы; процесса внедрения стратегии или набора стратегий. На основании исследования современных подходов отечественных и зарубежных ученых, в пределах которых стратегия управления персоналом рассматривается с нескольких направлений, представлена авторская трактовка формулировки «стратегического управления персоналом», которая определяется как генеральное направление действий для создания уникальной и выгодной позиции предприятия в работе с персоналом, что выражается в комплексе средств, мероприятий, методов, в основу которых положены принципы, критерии, правила принятия решений в процессе последовательности действий; сроков достижения результатов, которыми руководствуется предприятие в установлении приоритетности, как в отношении миссии предприятия, так и в отношении необходимости своевременного реагирования и идентификации текущих и будущих изменений внешней среды. Используя современные подходы к стратегическому управлению персоналом, автором выделены этапы разработки стратегии управления персоналом предприятия.*

**Ключевые слова:** *стратегия, стратегическое управление персоналом, предприятие, современные подходы, сущностные признаки, правила, процесс.*



**Objective.** *This objective accomplishment implies: «strategy» and «strategic personnel management» concepts essence study, their generalization and systematization according to essential features; the allocation of stages for the for enterprise personnel management of the.*

**Methods.** *To achieve this objective, the author used research methods, in particular: methods of theoretical generalization, methods of grouping, analysis, synthesis, comparison, scientific abstraction strategy development.*

**Results.** *The concepts of «strategy» and «strategic personnel management» are reviewed, the main approaches to defining their essence are described, summarized and systematized in the context of interpretation three accents: action main lines, plans, intentions for achievement of assigned objectives; basic principles set, rules aimed at the formation of a complex of requirements for personnel and the level of efficiency of its work; the process of implementing a strategy or strategy set. Based on a study of modern approaches of domestic and foreign scientists, within which the strategy of personnel management is viewed from several directions, the author's interpretation of the wording «strategic personnel management», which is defined as the general direction of actions to create a unique and advantageous position of an enterprise in personnel work is presented what is expressed in the complex of means, measures, methods based on the principles, criteria, rules of decision-making in the process of the sequence of actions; deadlines to achieve the results that guide the enterprise in setting priorities, both in relation to the mission of the enterprise, and in relation to the need for timely response and identification of current and future changes in the external environment. Using modern approaches to strategic personnel management, the author highlighted the stages of the development of an enterprise personnel management strategy.*

**Key words:** *strategy, strategic personnel management, enterprise, modern approaches, essential features, rules, process.*

*Надійшла до редакції 28.11.2018*