

УДК 338.2(075.8)

JEL Classification: J53; M54

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).119-129](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129)

Л.М. Романюк, доц., канд. екон. наук

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

## **Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами**

Стаття присвячена аналізу зарубіжного досвіду управління персоналом. Досліджено сутність концепції «стратегічне управління персоналом». Розглянуто особливості в підходах та головні фактори при формуванні стратегії управління персоналом провідними корпораціями світу. Визначено вплив ефективної стратегії управління персоналом на конкурентні позиції зарубіжних компаній. Проаналізовано методи формування ефективно працюючого колективу, системи моральних цінностей і правил взаємовідносин між адміністрацією і співробітниками. Запропоновано заходи, що враховують сучасні тенденції в стратегічному управлінні персоналом, впровадження яких підвищать ефективність роботи вітчизняних підприємств, їх конкурентоспроможність.

**стратегія, управління, персонал, лідерство, цінність, мотивація**

Л.М. Романюк, доц., канд. екон. наук

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

## **Применение зарубежного опыта стратегического менеджмента управления персоналом отечественными предприятиями**

Статья посвящена анализу зарубежного опыта управления персоналом. Исследована сущность концепции «стратегическое управление персоналом». Рассмотрены особенности в подходах и главные факторы формирования стратегии управления персоналом ведущими корпорациями мира. Определено влияние эффективной стратегии управления персоналом на конкурентные позиции зарубежных компаний. Проанализированы методы формирования эффективно работающего коллектива, системы моральных ценностей и правил взаимоотношений между администрацией и сотрудниками. Предложены мероприятия, учитывающие современные тенденции стратегического управления персоналом, внедрение которых повысит эффективность работы отечественных предприятий, их конкурентоспособность.

**стратегия, управление, персонал, лидерство, ценность, обучение**

**Постановка проблеми.** Автоматизація, диджиталізація, попит на проектні команди, розвиток промисловості, зміни ринків праці, глобалізація світової економіки зумовлює необхідність стратегічного підходу як одного з найефективніших способів управління персоналом, сутність якого полягає у цілеспрямованих діях довгострокового характеру, які спрямовані на формування та розвиток здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству переваги в конкурентній боротьбі.

Реалізація стратегії управління персоналом є важливою стадією процесу стратегічного управління. У зарубіжній практиці необхідність управління персоналом визнана ще в 70-80-х роках ХХ століття, що вплинуло на підвищення ефективності великих компаній. Не дивлячись на інтенсивне застосування стратегічного управління персоналом провідними світовими корпораціями, в практиці українських підприємств воно не знаходить належного застосування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція стратегічного управління персоналом була вперше запропонована Фомбруном [20], який стверджував, що ефективне функціонування компанії ґрунтується на трьох ключових моментах: місія і стратегія; організаційна структура; управління людськими ресурсами. За його визначенням, стратегія, з одної сторони, є процесом, в ході якого формулюється місія компанії та визначаються її цілі, а з іншої – процесом, завдяки якому компанія

використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей. Фомбрун та інші дослідники дійшли важливого висновку, що управління системами людських ресурсів повинно бути пов'язано з бізнес-стратегією. Тобто, вони підкреслювали важливість стратегічної відповідності.

Теоретичні підходи західних фахівців щодо стратегічного управління персоналом досить детально були проаналізовані відомим англійським дослідником Майклом Амстронгом у науковому виданні «Стратегічне управління людськими ресурсами» [3]. Він, аналізуючи розвиток концепції управління трудовими ресурсами, детально визначив їх внесок в формування теорії стратегічного управління персоналом, обґрунтував основні підходи до стратегічного управління персоналом.

Разом з тим британський дослідник Девід Гест [21] збагатив концепцію управління людськими ресурсами формулюванням цілей управління персоналом. Під стратегічною інтеграцією він розумів здатність організації поєднувати задачі управління людськими ресурсами із своїми стратегічними планами. Високий ступінь відданості вбачав у відповідній поведінці персоналу при реалізації узгоджених цілей.

Хандрі [22] значну роль стратегічного управління персоналом вбачає у наступному: використання планування; цілісний підхід до визначення систем управління персоналом на основі кадрової стратегії, яка базується, як правило, на «філософії» компанії; узгодження діяльності і напрямків політики управління людськими ресурсами з прийнятою бізнес – стратегією; відношення до персоналу компанії як до «стратегічного ресурсу», який є необхідним для досягнення «конкурентної переваги».

І. Ансофф формулює правильну послідовність стратегічних змін – зміна корпоративної культури, структури, а лише потім зміна стратегії, підкреслюючи тим самим важливість стратегії управління персоналом для досягнення стратегічної мети підприємства [2].

Ден Кеннеди вважає, що з підлеглими необхідно підтримувати жорсткі стосунки, без зайвої романтики, створювати чіткі правила, які дозволять критично мислити та уникати помилок. Його дослідження дає розуміння як отримати максимум прибутку та збільшити цінність персоналу, як налагодити відносини між власником бізнесу та найманими працівниками та засоби їх змін [13].

Провідні вчені світу в галузі стратегічного управління Чан Кім, Рене Моборн та ін. [9] з'ясували роль керівника в успішному кар'єрному розвитку співробітників; зв'язок між підвищенням зарплати та зменшенням прибутку; секрет мистецтва переконання співробітників; як правильно навчати підлеглих і налагоджувати ефективні робочі стосунки в колективі. Досліджено принципи та прийоми, які слід застосовувати, аби стати максимально успішним і вивести свою компанію на якісно новий діловий рівень.

Прудіус Л.В. досліджує європейські стандарти управління персоналом з метою їх впровадження в Україні для забезпечення якості державної служби, оскільки питання щодо впровадження європейських стандартів управління персоналом залишається недостатньо вивченим та потребує подальшого аналізу [17].

Бившева Л.О. і співавтори визначають роль стратегічного управління персоналом у сучасних умовах, вимоги до системи стратегічного управління на конкретному підприємстві, однак доводять, що чимало питань стосовно стратегічного розвитку персоналу у вітчизняних підприємствах недостатньо досліджені [7].

Дуляба Н.І. досліджує стан та розробляє пропозиції щодо поліпшення процесів і формування системи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах,

оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, а й від ефективності та професіоналізму співробітників підприємства, ефективної системи управління персоналом [11].

Касич А.О., Бурба О.А. дійшли до висновку, що система кадрового менеджменту українських підприємств потребує більш ефективних методів роботи з персоналом і застосування досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду [12].

Отже, широке коло науковців досліджують, вивчають досвід стратегії управління персоналом розвинених країн, провідних компаній, зазначають особливості її реалізації, пропонують шляхи вирішення певних недоліків, однак при цьому стан стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах залишається незадовільним, про що свідчать невисокі показники конкурентоспроможності, тому постає питання пошуку напрямів підвищення ефективності стратегії управління персоналом, які б дозволили покращити конкурентні позиції.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення заходів підвищення ефективності стратегічного управління персоналом вітчизняних підприємств для покращення конкурентних позицій з урахуванням зарубіжного досвіду та сучасного стану стратегії управління персоналом.

**Основні результати дослідження.** Стратегічне управління є комплексною категорією, формування якої обумовлене зовнішнім середовищем підприємства і здійснюється за певними закономірностями системоутворюючих елементів управління. Це безперервний процес розвитку підприємства, пов'язаного з постановкою цілей і задач, що базується на людському капіталі та необхідності врахування зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг.

Сучасні концепції систем управління персоналом ґрунтуються, як на наукових підходах менеджменту, так і на теоріях психології і комунікативної взаємодії. Для реалізації стратегії розвитку персоналу виключно важливу роль має характер налаштованості персоналу – його прагнення або до стабілізації, або до радикальних змін; готовність до ризиків; урахування минулого досвіду та орієнтація на творче освоєння майбутнього. Тому при реалізації управлінських нововведень, особливо стратегічного управління персоналом, пов'язаного з переорієнтацією всього мислення з внутрішньовиробничого на зовнішні проблеми підприємства, необхідна велика робота з подолання опору змінам. В зв'язку з цим процес взаємодії людини з організаційним оточенням складний та багатоплановий. Існуючий підхід до роботи з персоналом потребує кардинальних змін. В зарубіжній практиці управління персоналом така необхідність усвідомлена давно. Зарубіжний досвід свідчить, що формування ефективно працюючого колективу, визначається філософією підприємства – системою моральних цінностей і правил взаємовідносин між адміністрацією і співробітниками. На характер поведінки персоналу прямо впливають особливості національного менталітету, традиції, історичні відмінності розвитку економіки і рівень корпоративної культури населення різних країн світу. Характерна риса проявляється в тому, що управління персоналом є особливою професією або мистецтвом, якому навчають в багатьох навчальних закладах і процес навчання ніколи не закінчується [5].

Формування стратегії розвитку персоналом передбачає: набір персоналу, відбір, визначення системи нарахування заробітної плати і надання пільг (мотивація трудової діяльності), навчання, перенавчання, оцінка діяльності, профорієнтація і соціальна адаптація, формування кадрового резерву, управління кар'єрою працівників.

В основі американського підходу до формування системи управління персоналом є принцип індивідуалізму. Американські корпорації при підборі кадрів

надають перевагу яскравим, харизматичним особистостям, здатним креативно, оригінально і творчо підходити до рішення завдань і генерування ідей, які будуть приносити необхідні позитивні результати. Для якісного виконання завдань до обов'язків менеджерів з управління персоналом включають організацію, координацію і контроль роботи персоналу. Управління персоналом на підприємствах і в корпораціях включає наступні взаємопов'язані напрями діяльності: набір персоналу, підбір претендентів на відповідні посади, встановлення розміру заробітної плати, профорієнтація і соціально адаптація, навчання, кар'єрне переміщення, оцінка роботи керівників і спеціалістів, тощо. Більшість корпорацій намагаються знайти персонал з особливим складом розуму, здатних самостійно приймати важливі управлінські рішення, реалізовувати новаторські ідеї, які будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності. В США діють системи стимулювання праці, які спрямовані на оцінку особистих заслуг керівників та спеціалістів. Основними методами мотивації виступає матеріальне заохочення працівників. Як правило, вони реалізуються у виплаті основної заробітної плати, преміюванні та встановлення надбавок.

Ілон Маск, видатний інженер, інноватор, засновник і керівник компаній SpaceX, Tesla Motors, SolarCity, зазвичай, відбирає персонал, якому не потрібні додаткові стимули, однак в його системі управління персоналом є багато заохочень, які впливають позитивно: безкоштовні вечері, кава, масаж на робочому місці та щомісячні невеликі свята. Tesla відрізняється від інших комерційних підприємств тим, що це досі стартап. Ілон Маск здійснює великий мотивуючий вплив на персонал, часто буває на підприємствах, навіть може стати біля конвеєра і працювати разом з робітником. Він постійно намагається спростити комунікації, при цьому вважає, що робітники краще працюють, якщо мають усвідомлення свого місця в організації. Ілон Маск створив довірчу атмосферу в команді, що позитивно впливає на здійснення проєктів, при цьому він звик ризикувати, однак розрізняє ризиковане рішення від рішення з прорахованим ризиком. Він стверджує, що якщо персоналу вказати правильний шлях, то з мотивацією проблем не буде [1; 23].

Складові стратегії управління персоналом в корпорації Boeing включають: зарплата – справедлива винагорода, яка відповідає цінності організації і ефективності роботи співробітника; преміювання – винагорода для стимулювання ефективності і заохочення за видатні результати; соціальний пакет – охорона здоров'я, відпустка, що оплачується; добробут співробітника – підтримка фінансового та емоційного стану. Для успіху компанії лідери беруть на себе відповідальність, а співробітники навчаються у них долати труднощі. Центр розвитку лідерства Boeing зміцнює цінності й культуру, надає можливість керівникам навчатися, існує понад 300 навчальних програм, в яких беруть участь понад 7000 працівників щорічно [14]. Голова Ради директорів Джим Макнірні стверджує, що успішні організації відзначають важливу роль лідерства і формують стійкий лідерський потенціал. Отже, до сучасних методів управління в компанії Boeing належать: управління модернізацією, управління інноваціями, управління персоналом – лідерство, цінності [14].

General Electric (GE) є символом ефективної стратегії управління персоналом, головною цінністю компанії є принципова порядність, крім цього від лідерів в компанії очікують: прагнення до майстерності; відкритість до будь яких ідей; створення конкурентної переваги, завдяки постійного підвищення якості, зменшення витрат; створення реалістичного бачення і доведення його до членів команди; ставлення амбітних завдань; ставлення до змін як до можливостей, а не загроз; глобальне мислення, що дозволяє створювати міжнародні команди. GE оцінює співробітників за результатами роботи і потенціалом розвитку, класифікує їх за категоріями: кращі (20%,

найбільш ефективних, з найбільшим потенціалом); цінні (70% з хорошими результатами роботи і середнім потенціалом); найменш ефективні (10% з низькими результатами і потенціалом). Перша група – потенційні лідери, друга – фундамент GE, третя – кандидати на звільнення, слабкий ланцюг компанії. Інформація про результати і кар'єрні можливості є відкритою і доступною для кожного співробітника.

Навчання в GE – це постійний процес, який починається з адаптації нових співробітників, їх ознайомлення з цінностями, структурою і системою компанії і триває протягом всього часу роботи, навіть при досягненні посади директора. Орієнтація на клієнта передбачає навчання всіх співробітників компанії комерційним навичкам: в сфері продажу, маркетингу, вміння роботи з клієнтами є необхідним навіть для співробітників, які не спілкуються з ними прямо.

Важливим елементом стратегії розвитку персоналу GE є ротація. Оскільки GE диверсифікована компанія, здатність до роботи в різних ситуаціях, умовах і культурах має високу оцінку.

Наставництво для в GE – це необхідність. У багатьох співробітників може бути декілька наставників, що впливають на кар'єрне зростання і особистий розвиток.

Основним елементом системи мотивації, що дозволяє утримувати і стимулювати співробітників, є практично безмежні можливості для особистого і професійного розвитку [18].

Основа японського менеджменту – це управління трудовими ресурсами. В Японії вважають людей головним багатством, тому ключовим аспектом японського менеджменту є управління персоналом. Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічному наймі співробітників великих компаній, постійній ротації персоналу, створенні умов для ефективної колективної праці.

В Toyota будь який менеджер - це вчитель. Виховання неабияких співробітників в Toyota – завдання першорядної важливості, тому лідери впевнені, що єдиним джерелом конкурентної переваги компанії є виховання талановитих виконавців. На Toyota вважають, що міцний фундамент компанії залежить від персоналу, який здатний та хоче навчатися. Для Toyota найважливішими довгостроковими інвестиціями є вкладення в персонал, про це свідчить прагнення забезпечити довічний найм співробітників компанії. Основа команди – це добре навчені співробітники. Один з принципів роботи Toyota – бути компанією, що навчається за рахунок самоаналізу і безперервного удосконалення. Це також походить від японського менталітету та східних бойових мистецтв, що вимагають безперервного удосконалення протягом всього життя. В стратегії Toyota навчання персоналу розглядають як ключ до успіху на довгострокову перспективу [15].

Не зменшується увага до проблем удосконалення стратегії управління персоналом в Німеччині, інших країнах з розвиненою ринковою економікою. Одна з відомих автомобільних корпорацій BMW Group («Баварські моторні заводи»), що виробляє легкові, спортивні автомобілі, автомобілі підвищеної прохідності, мотоцикли, велосипеди, двигуни, має філософію, яка визначається формулою: ефективність персоналу – найважливіша складова корпоративного успіху, згідно з якою в BMW створено максимально можливі умови для підвищення ефективності роботи співробітників: система контролю здоров'я, гнучкий графік роботи, ергономічно зручні робочі місця, пенсійне забезпечення. Стратегія управління персоналом - це розроблені керівництвом напрями дій для досягнення довгострокових цілей, створення високопрофесійного колективу, що враховує стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості. Наявність в організації стратегії управління персоналом означає:

залучення та розвиток працівників відповідно до бізнес - стратегії. В результаті реалізації стратегії управління персоналом BMW було виявлено і підтверджено 16 домінуючих цінностей і їх змін, які працівники назвали ключовими: прагнення до справедливості, до володіння власністю, самостійність та індивідуальність, самореалізація, прагнення до соціальних контактів, інформованість і комунікації, участь в прийнятті управлінських рішень та ін.

Наступним етапом формування стратегії є розробка шкал цінностей, які ранжуються за позиціями: традиційні (Т); нові (N); фактичні, характерні для ситуації на BMW(I); сучасні, існуючі в нинішній стратегічній позиції (SI); очікувані в майбутньому, тобто майбутня стратегічна позиція в сфері персоналу (S2). Наприклад, ціннісна категорія «результат і винагорода» в різниці між тими, що традиційно склалися, і новими цінностями демонструє помітне зниження їх у суспільному середовищі. Запланований на даний момент рівень і фактичні дані показують, що цим цінностям на BMW буде приділятися більша увага в майбутньому [4,19].

Оскільки економіка Китаю є другою в світі за номінальним ВВП, першою за ВВП за паритетом купівельної спроможності (ПКС), а девіз go-west поступово замінюється девізом go-east, важливо вивчати досвід формування стратегії управління персоналом в корпораціях Китаю.

Дійсно, цей рух із заходу на схід йде поступово. Якщо компанії приймають рішення розвиватися глобально, вони хочуть, щоб їхні співробітники починали думати і діяти на новому рівні. Глобальна експансія потребує глобальної мобілізації персоналу.

Китайська компанія, яка будувала свої глобальні амбіції як нову концепцію формування стратегії персоналу - це Huawei. В цій компанії працює більш 180000 працівників в світі, вона обслуговує більш ніж 3 мільярдів клієнтів (крім ринку США). Huawei визнана компанією, метою якої є створення цілісної робочої культури, де зустрічаються схід і захід, де персонал вважається найбільшим надбанням. Компанія орієнтована на досягнення максимально високого рівня якості, оскільки її стандарти є глобальними. До прикладу, компанія готує своїх працівників для роботи за кордоном, при цьому використовує високі світові стандарти, такі як безпека, здоров'я, мова, закони і правила, місцеві звичаї і етикет і в подальшому підтримує їх.

Засновник компанії Рен Женфей нагадує своїм співробітникам, що Huawei існує на зовнішньому ринку і тому має доводити свою відповідність. Huawei вважає своєю метою обслуговувати клієнтів, поєднувати людей завдяки спілкуванню. Оскільки ідея про об'єднання людей через спілкування охоплює весь світ, Huawei вважає свою місію глобальною. Глобальне лідерство передбачає дві характеристики: рішучість і наполегливість. Вважають, що співробітники Huawei мають бути солдатами, які при реалізації глобальної стратегії, отримують військовий досвід. В Huawei існує впевненість, що керівники глобальних команд повинні знати і розуміти як культурні відмінності можуть впливати на роботу команди, щоб ефективно обслуговувати клієнтів з різними культурними особливостями. Глобальне лідерство – це симбіоз індивідуального і колективного мислення. Колективізм має урахувати індивідуалізм, оскільки кожна людина відрізняється і думає по-своєму, однак індивідуалізм має служити колективним інтересам команди. Китайська мрія не фокусується на індивідуальних амбіціях і цілях, вона пов'язана з колективними зусиллями і досягненнями, почуттям гордості за народ Китаю [9].

Сінгапур демонструє безпрецедентне економічне зростання ВВП на душу населення (за рівнем ПКС) – 103181 дол. США у 2019 році. Своїми успіхами в економіці і державному управлінні Сінгапур зобов'язаний саме ефективній стратегії

управління персоналом. Лідери країни керувалися стратегічними потребами держави, їм було необхідно ефективно використати чи не єдиний ресурс – людей.

В основі стратегії управління персоналом, уряд Сінгапуру керується принципами: усвідомлення стратегічної важливості і ключової ролі талантів і лідерства для держави; меритократії – системи набору і просування персоналу на базі їх професійних і ділових якостей; фундаментальна вимога до лідерів – чесність та щирість.

В основі системи відбору кандидатів на роботу в держсекторі є модель компетенцій HAIR (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality). В концепції HAIR викладено як має мислити і діяти державний службовець: бути здатним дивитися на процеси, що відбуваються, з висоти пташиного польоту, однак, при необхідності, фокусуватися на деталях; глибоко і раціонально аналізувати ситуацію; інтегрувати бачення, креативність і конкретні дії.

Для удосконалення механізму оцінки та просування службовими сходами впроваджена система оцінки потенціалу (PAS – Potential Appraisal System), яка складається з двох частин: оцінка результатів діяльності, оцінка потенціалу. В залежності від рівня позиції можуть оцінюватися додаткові критерії: прихильність до роботи; відкритість, чесність, участь в розвитку колег; командна робота. Кожний член команди оцінює потенціал співробітника незалежно від інших. Регулярна оцінка потенціалу сприяє поновленню кадрового складу.

З 1995 року введено систематичне навчання. Кожний співробітник може витратити до 100 годин на навчання (курси, семінари), що складає 5% робочого часу.

Важливість управління персоналом підприємства або корпорації є безумовною. Правильне управління персоналом – це можливість підприємство вийти на новий конкурентний рівень, зайняти одне з провідних місць на ринку, адже саме персонал є важливою складовою успіху підприємства [18].

Наставництво є обов'язковим елементом розвитку державних службовців, існують курси, що навчають менеджерів управлінській ролі ментора. Необхідно пам'ятати, що засновник незалежного Сінгапуру Лі Куан Ю своєю останньою позицією мав посаду міністра-ментора, що підкреслює значення, яке лідери країни приділяють передачі знань і досвіду від покоління до покоління.

Для аналізу стратегії управління персоналом у 2019 році нами було проведено репрезентативне опитування робітників, спеціалістів і керівників двох підприємств м. Кропивницького: завод-фірма «Ось», ТОВ «Астра - С».

Більшість українських підприємств знаходяться у скрутному економічному становищі, не є винятком і підприємства, які досліджувалися. При оцінці стану та динаміки розвитку підприємств більшість опитаних фахівців вважали, що їхнє підприємство має фінансові труднощі і вимагає від керівництва мобілізації всіх ресурсів на вихід із кризи, формування і реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємством та персоналом.

Опитування показало, що в стратегії управління персоналом існує велика кількість невирішених гострих проблем. Сьогодні необхідно усвідомити, що від забезпечення, розробки та виконання заходів щодо підвищення професійної компетентності (навчання, підвищення кваліфікації персоналу, тощо) залежить ефективність діяльності підприємства та, врешті - решт, власний добробут працівників, тому переважна кількість респондентів – 37,5% зазначають цей напрямок роботи як першочерговий. Більше третини (35,4%) респондентів відзначили недосконалість матеріального і морального стимулювання, яке проявляється у низькій оплаті праці, недостатньому зв'язку між заробітною платою, моральним заохоченням і трудовим

внеском. Про необізнаність персоналу щодо сутності стратегії управління персоналом зазначили 14,8% опитаних. Думки однакової кількості респондентів – 12,3%, дозволяють зробити висновок, що наступними за важливістю проблемами в стратегії управління персоналом є: відсутність кадрового резерву і недосконалість системи підбору і найму персоналу; недосконалість чітко визначених критеріїв при відборі персоналу та наявність гострого дефіциту кваліфікованого персоналу. Про відсутність певних вимог до керівників, претендентів на керівні посади, невизначеність компетенцій зазначили 8,8% респондентів. Незадовільним стан взаємовідносин між керівниками і працівниками та недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінки, суб'єктивна атестація) вважають 7,6% опитаних. Також зазначено про наявність таких проблем: відсутність заходів щодо зменшення плинності (звільнення) персоналу; недостатня увага до молодих спеціалістів з боку керівництва; суб'єктивний підхід до кар'єрного зростання.

Таким чином, проведене опитування свідчить про високу актуальність проблем стратегії управління персоналом, дає змогу більш чітко визначити напрямки та пріоритетні заходи щодо підвищення її ефективності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З урахуванням сучасних підходів до стратегічного управління персоналом у світовому бізнесі актуальність реформування системи управління персоналом більш ніж очевидна. Система стратегічного управління персоналом українських підприємств потребує покращення методів робіт з персоналом і застосування досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду. Стратегія управління персоналом вимагає кардинальних змін у баченні ролі персоналу в розвитку сучасного підприємства. Суттєвим стримуючим фактором є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність змін.

Подальші дослідження, при формуванні стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах, необхідно здійснювати з урахуванням політичної та економічної ситуації власної країни та доцільно зосередити на:

- забезпеченні відповідності стратегії управління персоналу та бізнес - стратегії підприємства;
- впровадженні принципів меритократії – системи найму, відбору і просування персоналу на основі професійних і ділових якостей;
- розвитку високоефективних прозорих і зрозумілих співробітникам систем, які включають чітко структуровані процеси навчання, наставництва, ротації; створенні кадрового резерву;
- створенні довірчої атмосфери в команді;
- підтримці фінансового та емоційного стану через створення ефективної мотиваційної системи;
- створенні ефективних систем оцінки співробітників за результатами роботи і потенціалом розвитку та розробці шкал цінностей;
- усвідомленні стратегічної важливості і ключової ролі талантів;
- впровадженні високих світових стандартів: безпеки, здоров'я, мови, законів і правил, місцевих звичаїв та етикету.

Реалізація необхідних стратегічних змін на різних рівнях управління, в тому числі на рівні окремого підприємства, залежить від стратегії управління персоналом. Подальше дослідження запропонованих напрямів сприятиме залученню кращих претендентів, підвищенню ефективності стратегічного управління персоналом та призведе до покращення конкурентних позицій.



## Список літератури

1. Абрамова Е. Как Илон Маск, состояние которого в апреле 2016 года составило 14,3 млрд. дол. достиг такого успеха? И почему, по слухам, он не верит в слово «бизнес»? 2016. URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1985988-10-printsipov-uspeha-ilona-mask> (дата обращения: 17.06.2020)
2. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л.И.Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
4. Баніт О. Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW GROUP): *Електронне наукове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Педагогіка». Вип. 2(3). 2017. С.13-19.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Минск: Белорусский Дом печати. Современная школа. 2018. 448с.
6. Білоус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С.184-195.
7. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. №1(59). С. 137-144.
8. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Бізнес та інтелектуальний капітал – Інтелект XXI*. 2017. №3, С. 74-79.
9. Гоулман Д., Герцберг Ф., Манзоні Ж.Ф и др. Про управління персоналом. Harvard Business Review. 10 найкращих статей. Видавництво: "КМ-Букс", 2018. 256 с.
10. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запорука ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. Вип. 54(2). С. 88-92.
11. Дуляба Н.І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 39. С. 165-170.
12. Касич А.О, Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16, ч.1. С. 130-134.
13. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент: заставьте людей работать на результат. Издательство Альпина Паблишер, 2017. 288с.
14. Кравченко С. Президент, Boeing-Россия/СНГ 16 июля 2015 г. Эффективное управление модернизацией и инновациями (кейс Boeing). URL: [http://www.ps-gosatom.ru/files/Final\\_Kravchenko.pdf](http://www.ps-gosatom.ru/files/Final_Kravchenko.pdf) (дата обращения: 21.06.2020)
15. Майер Д., Лайкер Д. Чему можно научиться у Toyota по части развития талантов? Глава «Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota». Издательство: "Альпина Паблишер"/ Майер Дэвид, Лайкер Джеффри. 2015. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm205.html> (дата обращения: 21.06.2020)
16. Опыт Huawei: как китайские компании становятся глобальными корпорациями. URL: <https://fin-accounting.ru/financial-news/2018/huawei-global-experience> (дата обращения: 21.06.2020)
17. Продіус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони*. 2016. №3(55). С.162-167.
18. Управление талантами. Опыт бизнеса и государства. URL: <http://www.wardhowell.com/upload/iblock/2fc/2fc49acef1318163ca48f2baef5ccaa2.pdf> (дата обращения: 17.06.2020)
19. «BMW Group» Official website. URL: <http://www.bmwgroup.com/> (дата обращения: 19.06.2020)
20. Fombrun C.J., Tichy N.M, Devanna M.A. Strategic Human Management. New York Wiley & Sons Ltd, 1984. 479 p.
21. Guest, D. E. Human resource management: its implications for industrial relations. *Journal of Management Studies*. 1989. Vol.14. p. 113-121.
22. Hendry, C. Human resource management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*. 1990. №7. p. 17-43.
23. SpaceX. Офіційний сайт. URL: <https://www.spacex.com/mars>.

## References

1. Abramova, E. (2016). Kak Ilon Mask, sostojanie kotrogo v aprele 2016 goda sostavilo 14,3 milrd.dol. dostig takogo uspeha? I pochemu, po sluham, on ne verit v slovo «biznes»? [Like Elon Musk, whose fortune in April 2016 amounted to 14.3 billion dollars. achieved such success? And why, according to rumors, he doesn't believe in the word "business"?]. *www.e-xecutive.ru*. Retrieved from <https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1985988-10-printsipov-uspeha-ilona-maski> [in Russian].
2. Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. (L.I. Evenko, Trans). Moscow: Ekonomika.
3. Armstrong, M. (2002). *Strategic Human Resource Management*. (Trans.). Moscow: INFRA-M.
4. Banit, O. (2017). Osoblyvosti upravlinnia liuds'kymy recursamy v nimets'kykh korporatsiiakh (na prykladi BMW GROUP) [Features of human resource management in German corporations (for example, BMW GROUP)]. *Elektronne naukowe vydannia «Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka». Seriya «Pedagogika» – Electronic scientific publication "Adaptive control: theory and practice". Pedagogy Series, Vol. 2(3)*, 13-19 [in Ukrainian].
5. Beljackij, N.P. (2018). *Upravlenie personalom [Personnel management]*. Minsk: Belorusskij Dom pechati. Sovremennaja shkola [in Russian].
6. Bilous, T.V. (2018). Formuvannia stratehii rozvytku systemy upravlinnia personalom pidpriemstva na osnovi portfel'noho analizu [Development strategy formation of the personnel management system of the enterprise based on portfolio analysis]. *Marketynh i menedzhment innovatsij – Marketing and Management of Innovations, Vol. 1*, 184-195 [in Ukrainian].
7. Byvsheva, L.O., Kondratenko, O.O., Zheldak, S.V., & Kovalenchenko, A.O. (2020). Stratehichne upravlinnia personalom iak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva [Strategic personnel management as a factor in the growth of competitiveness of an industrial enterprise]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbass, Vol. 1(59)*, 137-144 [in Ukrainian].
8. Hodiashev, M.O. (2017). Upravlinnia personalom pidpriemstva iak faktor pidvyschennia joho dilovoi aktyvnosti [The Staff Management of the Enterprise as a Factor of Increasing Its Business Activity]. *Biznes ta intelektual'nyj kapital. Intelekt XXI – Business and intellectual capital. Intellect XXI, Vol. 3*, 74-79 [in Ukrainian].
9. Houlman, D., Hertsberh, F., Manzoni, Zh.F. et al. (2018). *Pro upravlinnia personalom. Harvard Business Review. 10 najkraschych statej [About personnel management. Harvard Business Review. Top 10 articles]*. Vydavnytstvo: «KM-Buks» [in Ukrainian].
10. Dykan', V.V., & Hladukh, M.V. (2017). Formuvannia kadrovoi polityky iak zaporuka efektyvnoi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Building of Personnel Policy as an Insurance of Effective Economic Safety on Enterprises]. *Sotsial'na ekonomika – Social Economics, Vol. 54(2)*, 88-92 [in Ukrainian].
11. Duliaba, N.I. (2020). Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv u suchasnykh umovakh [The Personnel Management System Formation Features of Financial Services Enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Business Management, Vol. 39*, 165-170 [in Ukrainian].
12. Kasych, A.O., & Burba, O.A. (2017). Innovatsijni pidkhody v praktytsi upravlinnia personalom konkurentospromozhnogo pidpriemstva [Innovative Approaches in Practice of Personnel Management of the Competitive Enterprise]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu,seriia: mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy, Vol. 16, 1*, 130-134 [in Ukrainian].
13. Kennedi, D. (2017). *Zhestkij menedzhment: zastav'te ljudej robotat' na rezul'tat [Tough management: make people work for results]*. Izdatel'stvo: Al'pina Publisher [in Russian].
14. Kravchenko, S. (2015). Prezident, Boeing-Rossija/SNG, Jeffektivnoe upravlenie modernizaciej i innovacijami (kejs Boeing) [President, Boeing-Russia / CIS July 16, 2015 Effective management of modernization and innovation (Boeing case)]. *www.ps-rosatom.ru*. Retrieved from [http://www.ps-rosatom.ru/files/Final\\_Kravchenko.pdf](http://www.ps-rosatom.ru/files/Final_Kravchenko.pdf) [in Russian].
15. Majer, D., Lajker, D. (2015). Chemu mozno nauchit'sja u Toyota po chasti razvitija talantov? Glava «Talantlivye sotrudniki. Vospitanie i obuchenie ljudej v duhe dao Toyota». Izdatel'stvo: Al'pina Publisher. [What can you learn from Toyota about talent development? Chapter “Talented employees. Education and training of people in the spirit of the Toyota Tao”]. *www.management.com.ua*. Retrieved from <http://www.management.com.ua/hrm/hrm205.html> [in Russian].
16. Opyt Huawei: kak kitajskie kompanii stanovjatsja global'nymi korporacijami [Huawei Experience: How Chinese Companies Become Global Corporations]. *fin-accounting.ru*. Retrieved from <https://fin-accounting.ru/financial-news/2018/huawei-global-experience> [in Russian].

17. Prodius, L.V. (2016). Yevropejs'ki standarty upravlinnia personalom iak umova zabezpechennia iakosti derzhavnoi sluzhby [European standards of personnel management as a condition for ensuring the quality of civil service]. *Derzhava ta rehiony – State and regions, Vol. 3(55)*, 162-167 [in Ukrainian].
18. Upravlenie talantami. Opyt biznesa i gosudarstva [Talent management. Business and government experience]. [www.wardhowell.com](http://www.wardhowell.com). Retrieved from <http://www.wardhowell.com/upload/iblock/2fc/2fc49acef1318163ca48f2baef5ccaa2.pdf> [in Russian].
19. «BMW Group» Ofitsijnyj sajt. [bmwgroup.com](http://www.bmwgroup.com/). Retrieved from <http://www.bmwgroup.com/> [in English].
20. Fombrun, C.J., Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Management*. New York Wiley & Sons Ltd [in English].
21. Guest, D. E. (1989). Human resource management: its implications for industrial relations. *Journal of Management Studies, Vol. 14*, 113-121 [in English].
22. Hendry, C. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management, Vol. 7*, 17-43 [in English].
23. SpaceX. [spacex.com](https://www.spacex.com). Retrieved from <https://www.spacex.com/mars> [in English].

**Ljudmila Romaniuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Central-Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Application of International Best Practices in Strategic Personnel Management by Domestic Enterprises**

The purpose of the article is to define the measures for increasing the efficiency of strategic human resource (HR) management of domestic enterprises in order to improve their competitive positions, considering the international experiences and the current advanced state of human resource management strategy. The article is focused on the analysis of international best practices in HR management. The essence of the concept "strategic human resource management" is studied. The main approaches and factors of the development of a human resource management strategy by the leading corporations of the world are analyzed. The influence of an effective human resource management strategy on competitive positions of international companies is defined. The methods of building an effectively functioning team, the system of moral values and rules of relations between management and employees are analyzed. A survey of respondents was conducted to analyze human resource management strategy at domestic enterprises.

The measures are proposed, which take into consideration the modern tendencies in strategic HR management, introduction of which will increase the work efficiency at the domestic enterprises and their overall competitiveness: ensuring the compliance of HR management strategy with the business strategy of the enterprise; implementation of the principles of meritocracy – a system of recruitment, selection and promotion of personnel based on professional and business qualities; development of highly effective and transparent systems for employees, including clearly structured processes of training, mentoring, rotation; creation of personnel reserve; creating a trusting atmosphere in the team; supporting of a steady financial and emotional conditions by creating an effective motivational system; creating of an effective employee evaluation system, based on performance and potential development as well as development of value scales; understanding the strategic importance and key role of talented personnel; implementing of high-level global standards such as safety, health, language, laws and regulations, local practices and etiquette.

The realization of necessary strategic changes at different management levels and at the level of an individual enterprise depends on the strategy of human resource management.

**strategy, management, human resource, personnel, leadership, value, training**

*Одержано (Received) 06.07.2020*

*Прорецензовано (Reviewed) 03.09.2020*

*Прийнято до друку (Approved) 28.09.2020*