

# Kinds of HR strategies

Tetiana Shkoda

Economics Department, National Aviation University,  
UKRAINE, Kyiv, Komarova avenue 1,  
E-mail: tnshkoda@ukr.net

In the thesis to the report it was specified that HR strategy definitely depends on general corporate strategy. Moreover it must be integrated into the corporate strategy and duly agreed.

Among the main studies regarding classification of HR strategies it is worth mentioning the ones by Aleksandrov V.A., Shcherbyna V.V., M. Armstrong, L.Gretton, Romaniuk L.M., Skrybka T and others. The author updated the main criteria for HR strategies classification. They are as follows:

- type of competitive strategy (100% dependency on business strategy);
- type of organization general strategy;
- organization development stage (stage of life cycle);
- objective of the organization;
- mean of strategy implementation in the organization;
- management philosophy;
- realization of human potential.

Certain classifications were also analyzed and corresponding conclusions on justification of such grouping. In particular it was ascertained that classification according to 100% dependency on business strategy [2] virtually entirely corresponds to the classification according to the type of competitive strategy [1].

Examples of corresponding HR strategies implementation by well-known Ukrainian and foreign companies were provided.

The author also suggested her own classification of HR strategies based on the realization of human potential: 1) strategy of full realization of human potential; 2) strategy of partial realization of human potential; 3) combined strategy of human potential realization.

It was concluded that classification of HR strategies based on human potential realization and suggested by the author requires further theoretical development and practical implementation.

*Переклад виконано в Агенції перекладів PIO  
www.pereklad.lviv.ua*

# Види стратегій управління людськими ресурсами

Тетяна Шкода

Кафедра економіки, Національний авіаційний університет,  
УКРАЇНА, м.Київ, проспект Комарова, 1,  
E-mail: tnshkoda@ukr.net

*В даних тезах доповіді автором доповнено основні ознаки класифікації видів стратегій управління людськими ресурсами підприємства. Також проаналізовано деякі класифікації та зроблено відповідні висновки щодо правомірності такого поділу, подано приклади реалізації відповідних стратегій управління людськими ресурсами відомими українськими та іноземними компаніями. Крім того, автором запропоновано власну класифікацію стратегій управління людськими ресурсами на основі реалізації людського потенціалу.*

**Ключові слова** – стратегія, управління, людські ресурси, підприємство, ознака класифікації.

## I. Вступ

Сьогодні Україна живе в умовах постійних змін. На жаль, ці зміни не завжди є позитивними. Проте, навіть, за таких обставин, підприємства намагаються ефективно працювати дотримуючись чітко визначеної корпоративної стратегії. При цьому у кожного підприємства свій підхід до вироблення такої стратегії: хтось копіює чужі досягнення, а хтось розробляє щось своє і оригінальне.

Стратегія управління людськими ресурсами безумовно залежить від загальної корпоративної стратегії. Більше того вона має бути інтегрована в корпоративну стратегію і відповідним чином узгоджена.

## II. Постановка проблеми та основні публікації

Дослідження видів стратегій управління людськими ресурсами показало, що ознак, за якими їх класифікують досить багато. Зокрема, серед основних досліджень щодо класифікації стратегій управління людськими ресурсами варто виділити роботи Александрова В.А., Щербини В.В., Армстронга М., Греттон Л., Романюк Л.М., Скрибки Т. тощо.

## III. Викладення основного матеріалу

Тут ми проаналізуємо поділ стратегій управління людськими ресурсами за основними ознаками.

Так, наприклад, за ознакою 100% залежності від стратегії бізнесу виділяють такі стратегії управління людськими ресурсами [2]: підприємницька стратегія; стратегія динамічного росту; стратегія помірному росут; стратегія коловороту; комбінована стратегія.

За підприємницької стратегії підприємство не аналізує бізнес-процеси та процеси управління людськими ресурсами. Основна увага приділяється комплектації штату, навчанню та винагороді. Прикладом такої стратегії є корпорація Apple, яка застосовувала цю підприємницьку стратегію на початковому етапі свого розвитку.

Стратегію динамічного розвитку найчастіше застосовують інноваційні бізнеси. Досягнення амбітних цілей можливе тільки при тотальному контролі. Функція управління людськими ресурсами при даній стратегії фокусується не тільки на кількості, але і на якості підбору потрібних талантів, для чого нерідко залучаються вже досвідчені менеджери. В Україні прикладами застосування саме такої стратегії управління людськими ресурсами є ряд компаній-розробників програмного забезпечення, медіа- та retail-організації.

Стратегія помірному росту підходить для підприємств зі стабільною позицією і прибутком у своєму секторі. За такої стратегії функція управління людськими ресурсами фокусується таких задачах, як, наприклад, підвищення кваліфікації працівників; кар'єрний ріст кращих професіоналів і горизонтальна ротація і т.п. прикладами подібних стратегій управління людськими ресурсами в Україні є ДТЕК, МТС, Київстар, Coca-Cola, Microsoft тощо. Самі такі компанії є лідерами розвитку функції управління людськими ресурсами.

До стратегії коловороту підприємства звертаються у часи кризи. Часто за таких умов проводять реорганізацію та скорочення штату. Проте ті підприємства, яким вдається утримати персонал, за кращих економічних умов швидко повертаються до нормальної прибуткової діяльності. Так, у 2008 році, ММК ім. Ілліча та Харківський тракторний завод тимчасово перейшли на чотиригодинний робочий тиждень, аби утримати кваліфікований персонал.

Комбінована стратегія поєднує в собі елементи окремих або всіх перерахованих стратегій. Саме її найчастіше використовує більшість підприємств.

На нашу думку, наведена вище класифікація стратегій управління людськими ресурсами є комбінацією різних видів таких стратегій, які проте відносяться до різних ознак поділу. Зокрема, підприємницька стратегія, стратегія динамічного росту та стратегія коловороту належать до стратегій управління людськими ресурсами в залежності від конкурентної стратегії. А стратегія помірному росту характерна для класифікацій в залежності від стадії розвитку.

Саме тому, варто звернутися до ознак класифікації стратегій управління людськими ресурсами, які виділили Александров В.А. та ін. [1]:

- тип конкурентної стратегії;
- тип загальної стратегії організації;
- стадія розвитку (етап життєвого циклу) організації;
- місія організації;
- спосіб реалізації стратегії в організації;
- філософія менеджменту.

Зокрема, серед стратегій управління людськими ресурсами за філософією менеджменту виділяють такі: 1) тейлорівська – віддають перевагу менш кваліфікованим, але більш працелюбним працівникам; 2) інтегрована – залучають висококваліфікованих і працелюбних працівників, забезпечуючи їх лояльністю; 3) японська – система по життєвого найму, підвищення кваліфікації на робочому місці та систематична ротація тощо.

В цілому зауважимо, що це джерело подає значно деталізованішу класифікацію з більш чітким виділенням ознак, хоча і не наводить практичних прикладів.

Також, оскільки стратегія в загальному розумінні є планом з реалізації потенціалу, то стратегія управління людськими ресурсами є планом з реалізації людського потенціалу [3]. Відповідно до цього, пропонуємо наступну класифікацію стратегій управління людськими ресурсами: 1) стратегія повноцінної реалізації людського потенціалу; 2) стратегія неповної реалізації людського потенціалу; 3) комбінована стратегія реалізації людського потенціалу.

## Висновок

У цій статті проаналізовано основні види стратегій управління людськими ресурсами. Проте визначення конкретного виду такої стратегії і її подальше формування – це лише перші кроки до повноцінного використання. Саме реалізація стратегії управління людськими ресурсами доведе її ефективність.

Запропонована нами класифікація стратегій управління людськими ресурсами на основі реалізації людського потенціалу потребує подальшої теоретичної розробки та практичного впровадження.

## Література

- [1] Александров В.А. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. / [В.А. Александров и др.] под ред. В.В. Щербины – Москва, Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
- [2] Скрипка Т. С рынка по нитке: виды HR-стратегий. / Т. Скрипка // Управление персоналом-Украина – К.: Издательство HRD, 2011. – № 8 (215) – С.22-24.
- [3] Шкода Т.Н. Стратегія управління людськими ресурсами підприємства. / Т.Н. Шкода // Міжнародна науково-практична конференція “Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі”: Збірник тез. – Київ, Видавництво Національного авіаційного університету “НАУ-друк”, 2011. – 111 с. – С.46-47.