

УДК 331.103

**Мамотенко Д.Ю.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного туризму  
Запорізького національного технічного університету*

## РОЗРОБКА КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стаття присвячена питанню розробки кадрової стратегії в організації, що дозволяє вітчизняним підприємствам ефективно працювати в умовах жорсткої конкуренції та економічної нестабільності. У процесі дослідження були визначені напрями формування кадрової стратегії; матриця кадрових стратегій; виявлено взаємозв'язок між стратегією бізнесу і технологією управління кадрами; визначено складові кадрової стратегії в сучасних умовах.

**Ключові слова:** стратегія, персонал, кадрова політика, кадрова стратегія, конкурентоспроможність персоналу, ефективність.

### **Мамотенко Д.Ю. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Статья посвящена вопросу разработки кадровой стратегии в организации, позволяющей отечественным предприятиям эффективно работать в условиях жесткой конкуренции и экономической нестабильности. В процессе исследования были определены направления формирования кадровой стратегии; матрица кадровых стратегий; выявлена взаимосвязь между стратегией бизнеса и технологией управления кадрами; определены составляющие кадровой стратегии в современных условиях.

**Ключевые слова:** стратегия, персонал, кадровая политика, кадровая стратегия, конкурентоспособность персонала, эффективность.

### **Mamotenko D.Yu. DEVELOPMENT OF THE HR STRATEGY OF THE ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS**

This article is devoted development of the HR strategy in the organization, allowing domestic businesses to operate effectively in conditions of a rigid competition and economic instability. In the process of research there were determined the directions of formation of personnel strategy; personnel matrix strategies; the interrelation between business strategy and technology management personnel; identifies the components of the HR strategy in modern conditions.

**Keywords:** strategy, personnel, HR policy, HR strategy, personnel competitiveness, efficiency.

**Постановка проблеми.** Нині українські організації перебувають у складних умовах мінливої ринкової ситуації, тому вони повинні концентрувати свою увагу не тільки на основному виді діяльності, але на розробці оптимальної кадрової стратегії, тому що персонал є ключовим чинником, який визначає успіх будь-якої організації. Стратегія управління персоналом надає кадровий ресурс, який необхідний для ефективної роботи організації та повинна відповідати основним вимогам [1]: носити довгостроковий характер, враховувати вплив багатьох чинників і бути пов'язаною зі стратегією розвитку організації в цілому. Виходячи з цього, освітливо актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом організації, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом та формування кадрової стратегії, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретної організації в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню теоретичних питань стратегічного управління персоналом присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних учених. Проблема стратегічного управління найбільше розроблена у працях таких зарубіжних учених, як: І. Ансоф, М. Мескон, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, А.Дж. Стрикленд, А. Томпсон та ін. Деякі аспекти практики реалізації стратегічного управління та формування кадрової стратегії були предметом окремого розгляду у працях таких сучасних учених, як: Т. Базаров, В. Веснін, О. Віханський, О. Громова [3], Г. Дмитриенко [1], А. Кібанов [2], В. Колпаков [1], В. Маслов, Р. Фатхутдінов, Г. Щокин [4] та ін.

**Постановка завдання.** Новий стратегічний підхід до розуміння сутності персоналу та організації процесу управлінської діяльності передбачає розробку та запровадження сучасних кадрових стратегій, тому метою дослідження є розуміння сутності, специфіч-

них ознак, визначення шляхів перспективного розвитку процесу розробки кадрової стратегії організації в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадрова стратегія полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу організації і покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання і оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління персоналом.

Стратегія управління персоналом, що спрямована на досягнення конкретних цілей організації, визначає основні напрями роботи, містить терміни і показники, за якими оцінюється ефективність її реалізації. Виділяють наступні напрями кадрової стратегії в організації [1]: організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами; вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації; організація робочого місця та умов праці; розробка політики визнання особистих успіхів у праці; вибір оптимальної системи оплати праці; розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; розробка комунікаційної політики.

В основі стратегії управління персоналом лежить загальна стратегія розвитку організації. Як і стратегія розвитку компанії, стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей, що диктуються зовнішнім діловим середовищем. Найефективнішим з них є формування стратегії управління персоналом засобом «зверху-вниз», де домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом організації, а потім – стратегії для кожного конкретного підрозділу організації. Такий підхід формування кадро-

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		високий	середній	низький
Рівень стійкості організації	високий	«Розвиток»		
	середній		«Стабільність»	
	низький			«Спад»

Рис. 1. Матриця кадрових стратегій

вої стратегії в сучасних умовах має переваги: висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища і визначення тенденцій та динаміки; зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії; визначення пріоритетів, актуальних для всієї організації.

Щодо зовнішнього середовища, то організація може розробляти і реалізовувати різні кадрові стратегії. На рисунку 1 представлена матриця можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому. Характеристика варіантів кадрових стратегій представлена у таблиці 1.

Аналіз управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах на підставі матриці кадрових стратегій виявив, що більшість організацій належить полю «Спад» і характеризується негативними факторами щодо кадрів та існує об'єктивна необхідність у зміні кадрової стратегії в силу її неефективності в ринкових умовах.

Таблиця 1

**Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу**

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення, відбір та оцінка персоналу;</li> <li>- розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>- підвищення рівня заробітної плати;</li> <li>- поліпшення умов і організації праці;</li> <li>- підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу;</li> <li>- розширення пакета соціальних послуг;</li> <li>- формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості;</li> <li>- постійне підвищення кваліфікації;</li> <li>- забезпечення можливостей службового і наукового зростання.</li> </ul>
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) проводиться на основі існуючих заходів;</li> <li>- рівень заробітної плати носить стабільний характер;</li> <li>- використання внутрішніх трудових ресурсів;</li> <li>- мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень;</li> <li>- планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією;</li> <li>- внутрішнє переміщення;</li> <li>- перенавчання працівників;</li> <li>- посилення соціальних гарантій;</li> <li>- організація виходу на пенсію.</li> </ul>
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями;</li> <li>- невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями;</li> <li>- організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні;</li> <li>- стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи;</li> <li>- перекваліфікація працівників.</li> </ul>

Дотримуючись цієї матриці, можна швидко приймати рішення щодо розробки або удосконалення кадрової стратегії, що дозволить ефективно управляти персоналом в сучасних умовах.

Стійкість підприємства у сфері кадрової політики визначає ряд факторів, що безпосередньо пов'язані з якісними характеристиками персоналу. Одним із визначальних чинників є рівень конкурентоспроможності персоналу, який можливо розрахувати за такою формулою:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{a_i \times b_{ij}}{5 \times n} \rightarrow 1.0, \quad (1)$$

де  $K_n$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i$  – 1, 2, ...,  $n$  – кількість експертів;

$j$  – 1, 2, ...,  $m$  – кількість якостей персоналу, що оцінюються;

$a_i$  – вагомість  $j$ -ї якості персоналу;

$b_{ij}$  – оцінка  $i$ -м експертом  $j$ -ї якості персоналу за 5-бальною системою.

Згідно з даними розрахунками встановлюються умови оцінки експертами якості персоналу, а також розробляється приблизний перелік якостей персоналу та визначається їхня вагомість за категоріями в залежності від специфіки діяльності організації. Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що якісна оцінка персоналу дозволяє: виділити конкурентні переваги персоналу та якості, які потребують удосконалення; підвищити рівень конкурентоспроможності організації в цілому при перевазі позитивних якостей персоналу.

На підставі розробленої стратегії у сфері управління кадрами організація може будувати ефективну кадрову політику.

Кадрова політика – це сукупність принципів, основних моделей, цілей і уявлень, які визначають напрями та зміст роботи з кадрами і є вирішальними в сфері управління відповідними об'єктами (регіональними системами, галузями, організаціями тощо) [2]. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимогам чинного законодавства, стану ринку праці. Особливості кадрової політики і зміст конкретних кадрових програм безпосередньо залежать від загальної стратегії діяльності організації.

Розробка загальної стратегії організації при конкурентній боротьбі за існуючі ринки має три аспекти: побудова взаємин з клієнтом (М. Портер, А. Томпсон), побудова взаємин з конкурентом (Ф. Котлер), власний розвиток компанії (І. Ансофф). Можливо виділення типів стратегії, що задає основні варіанти цілей і способів діяльності організації: підприємництво (пошук нових ринків та продуктів); динамічне зростання (розширення присутності на ринку); прибутковість (максимізація прибутку за рахунок зниження витрат, скорочення вкладень в розвиток виробництва); ліквідація (продаж з метою зміни профілю діяльності або припинення роботи підприємства) [3].

Більшість існуючих нині концепцій стратегічного управління персоналом виходить із принципу підпорядкування системи стратегічного управління персоналом загальнокорпоративній системі стратегічного менеджменту (стратегічної концепції субординації).

О.Н. Громова [3] визначає стратегію управління персоналом як довгостроковий якісно визначений напрям у роботі з персоналом, який передбачає розробку послідовності прийнятих рішень для досягнення системою управління персоналом поставлених цілей. У цій роботі [3] дається класифікація стратегій управління персоналом: стратегія підприємництва, стратегія динамічного зростання, ліквідаційна стратегія, стратегія кругообігу (циклічна), стратегія прибутковості.

Практика функціонування українських організацій свідчить про ситуацію, коли загальна стратегія являє собою комбінацію різних варіантів стратегій, спираючись на значимість і очікуваний результат кожної. Для вітчизняних підприємств, що функціонують у нестабільних ринкових умовах і схильні до впливу безлічі кризових факторів, характерною є комбінація елементів таких видів стратегій: підприємницької стратегії та циклічної стратегії. Відповідно, даними видами стратегій буде відповідати певна технологія управління персоналом (таблиця 2).

Залежності от обраної загальної стратегії формується кадрова політика, яка припускає вирішення таких завдань [4]:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, які здатні розробити і реалізувати програму виживання і розвитку організації.

2. Виявлення та збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і робочих кадрів, що являють особливу цінність для неї.

3. Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з: організованими перетвореннями в ході реструктуризації; реалізацією інноваційних процесів; диверсифікацією виробництва; повною реорганізацією.

4. Зниження соціально-психологічної напруженості в колективі.

5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнюваних працівників.

Організація, залежно від рівня стабільності свого становища, може реалізовувати такі кадрові стратегії: відкрита

кадрова стратегія, що передбачає формування кадрів за рахунок зовнішніх джерел; закрита кадрова стратегія, що передбачає комплектування кадрів за рахунок внутрішніх джерел.

Відкрита кадрова стратегія використовується керівництвом при нестійкому положенні підприємства, коли втрачено висококваліфіковані кадри, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам.

Закрита кадрова стратегія реалізується при наявності ядра висококваліфікованих працівників, здатних до підвищення свого професійного рівня та адаптації до нових умов діяльності організації.

Таким чином, знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації і кадровою стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації в умовах ринку. На підставі проведених досліджень визначено складові кадрової стратегії в сучасних умовах (рис. 2).



Рис. 2. Елементи кадрової стратегії в сучасних умовах

Таблиця 2

Стратегії бізнесу та технологія управління персоналом

Тип стратегії бізнесу	Характеристики персоналу	Технологія управління персоналом
<b>Циклічна стратегія.</b> Мета – врятувати організацію. Заходи зі скорочення витрат на персонал здійснюються з метою вижити у найближчий час і знайти стабільність на тривалу перспективу.	Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі і подальші перспективи.	1) потрібні різнобічно розвинені працівники; 2) система стимулів і перевірки заслуг по результату; 3) великі можливості для співробітників, але ретельний відбір різноманітної форми.
<b>Підприємницька стратегія.</b> У центрі уваги – швидке здійснення найближчих заходів; націленість на високоєфективні проекти з урахуванням фінансового ризику при мінімальній кількості дій.	Працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, із довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати, не боятися відповідальності.	1) відбір і розстановка кадрів: пошук людей, здатних ризикувати і доводити справу до кінця; 2) винагороду: на конкурентній основі, неупереджене; 3) оцінка: ґрунтується на результатах, не занадто жорстка; 4) розвиток: неформальний, орієнтований на наставника; 5) планування переміщень: у центрі уваги – зацікавленість службовців, підбір робочого місця, що відповідає інтересам працівника.

Дотримуючись даного алгоритму управління персоналом на підприємствах, можна вирішити таку кадрову проблему, як невідповідність чисельності працівників критерієм оптимальності в рамках певної організаційної структури, що дозволить підприємству ефективно працювати в умовах ринкової економіки й уникнути кризи.

Таким чином, життєздатність і успішна діяльність організації нині все більше визначається тим, наскільки вони готові переключити свою увагу з традиційних методів управління персоналом на нові, більш ефективні кадрові технології.

**Висновки.** Нині формування кадрової стратегії є найбільш прогресивним підходом, тому що управління персоналом лише на стратегічному рівні дозволяє одночасно враховувати цілі розвитку підприємства, трансформацію його зовнішнього середовища в цілому і ринку праці зокрема, виявляти зміни потреби підприємства в трудовому потенціалі і при цьому дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з підприємством та орієнтації на їхній особистісний розвиток. Для формування кадрової стратегії можливе використання матриці, яка будується на таких характеристиках, як рівень стійкості підприємства та рівень зростання чисель-

ності персоналу. Процес реалізації кадрової стратегії підприємства раціонально організувати на рівні чотирьох основних напрямів управління персоналом: аналіз поточної величини трудового потенціалу підприємства, управління рухом персоналу, реалізація професійних і творчих здібностей працівників підприємства та розвиток персоналу. При цьому найбільш ефективним інструментом реалізації є цільові програми діяльності служби персоналу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стратегический кадровый менеджмент [Текст] : учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2005. – 752 с. – ISBN 966-608-375-2.
2. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с. – ISBN 5-86225-328-9.
3. Громова, О.Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты) [Текст] : автореф. дис ... д. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / О.Н. Громова. – М. : ГУУ, 1999. – 40 с.
4. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учебник / Под ред. Г.В. Щёкина. – К. : МАУП, 2004. – 280 с. – ISBN 966-608-375-2.

УДК 338.001.36

**М'ячин В.Г.**

*кандидат технічних наук,*

*доцент кафедри економіки промисловості та організації виробництва  
Українського державного хіміко-технологічного університету*

## ОЦІНКА ПРІОРИТЕТНОСТІ ПОКАЗНИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ МЕТОДОМ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

Розглянуто можливість використання методу аналізу ієрархій (МАІ) для оцінки пріоритетності показників інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. Проведені розрахунки за даним методом дозволили надати кількісну оцінку розглянутим показникам та виявити ті показники, урахування яких дозволить цілеспрямовано поліпшувати інноваційну діяльність машинобудівних підприємств. Використання методу аналізу ієрархій суттєво знижує суб'єктивність оцінок при прийнятті рішень щодо підвищення інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств.

**Ключові слова:** машинобудівне підприємство, інноваційний розвиток, метод аналізу ієрархій, вибір пріоритетів.

## М'ячин В.Г. ОЦЕНКА ПРИОРИТЕТНОСТИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТОДОМ АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ

Рассмотрена возможность использования метода анализа иерархий (МАИ) для оценки приоритетности показателей инновационного потенциала машиностроительных предприятий. Проведенные расчеты с использованием данного метода позволили дать количественную оценку рассмотренным показателям и выявить те показатели, учет которых позволит целенаправленно улучшить инновационную деятельность машиностроительных предприятий. Использование метода анализа иерархий существенно снижает субъективность оценок при принятии решений по повышению инновационного потенциала машиностроительных предприятий.

**Ключевые слова:** машиностроительное предприятие, инновационное развитие, метод анализа иерархий, выбор приоритетов.

## Myachin V.G. EVALUATION INDICATORS PRIORITY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES INNOVATIVE POTENTIAL BY ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

The possibility of using the analytic hierarchy process (AHP) to evaluate the priority indicators of innovative potential of the machine-building enterprises. The calculations using this method made it possible to quantify the indicators considered and identify those parameters, which allow account targeted to improve the innovation machine-building enterprises. The use of analytic hierarchy process significantly reduces the subjectivity of assessment when deciding to increase the innovative capacity of the machine-building enterprises.

**Keywords:** machine-building enterprise, innovation development, analytic hierarchy process, choice of priorities.

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних умовах функціонування та подальший розвиток машинобудівних підприємств безпосередньо залежать від їхньої інноваційної активності. У нинішніх

умовах особливого значення набуває оцінка інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню формування та розвитку інноваційного потенціалу