

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-2>

УДК 339.13

Смачило І.І.

Західноукраїнський національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. На основі дослідження наукових праць уточнено поняття кадрова стратегія. Встановлено, що кадрова стратегія є однією з найважливіших складових загальної стратегії підприємства, що пов'язано з вирішальною роллю персоналу в реалізації стратегічних цілей. Власне формування кадрової стратегії розглянуто як стратегічні настанови та способи їх реалізації, декомпозиція стратегії у вигляді ключових показників ефективності, які для працівників підприємства є стратегічними орієнтирами. Визначено, що підприємство може розробляти та реалізовувати різні кадрові стратегії залежно від рівня його стійкості та рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому. Виокремлено етапи формування кадрової стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища: аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх резервів та недоліків в управлінні персоналом; розробка стратегічних альтернатив, стратегічний вибір та затвердження стратегії, організація процесу імплементації стратегії, моніторинг її реалізації. Визначено, що функціонування та розвиток підприємства в сучасних умовах обумовлює необхідність формування низки взаємопов'язаних стратегій: стратегія забезпечення кадрами; стратегія мотивації; стратегія розвитку персоналу; стратегія організації праці та відносин із працівниками.

Ключові слова: персонал, кадрова стратегія, конкурентоспроможність персоналу, ефективність, ключові показники, процесний підхід.

Smachylo Iryna

West Ukrainian National University

THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF THE HUMAN RESOURCES STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Summary. On the basis of research of scientific works the concept of personnel strategy is specified. It is established that personnel strategy is one of the most important components of the overall strategy of the enterprise, which is associated with the crucial role of staff in the implementation of strategic goals. The actual formation of personnel strategy is considered as strategic guidelines and ways to implement them, the decomposition of the strategy in the form of key performance indicators, which are strategic guidelines for employees. The principles of forming an effective personnel strategy are analyzed: strategic orientation; complexity of measures; systematic approach; logic and sequence of methods; economic efficiency. It is determined that the company can develop and implement different personnel strategies depending on the level of its sustainability and the level of growth of the number of staff working on it. The stages of formation of personnel strategy of the enterprise in the conditions of unstable environment are allocated: the analysis of external environment, internal reserves and lacks in personnel management; development of strategic alternatives, strategic choice and approval of the strategy, organization of the process of strategy implementation, monitoring of its implementation. The basic directions of mutual relations of the worker and the enterprise are allocated: the relations connected with maintenance of employment of the worker; relations for providing working conditions; wage relations; relations for providing conditions for professional growth; relations regarding social guarantees. The functioning and development of the enterprise in modern conditions necessitates the formation of a number of interrelated strategies: the strategy of staffing (matching the number of categories of employees with the payroll); motivation strategy (achieving the goals set for personnel management, with minimal costs); personnel development strategy (selection of the most effective management methods that ensure the effectiveness of the management process); strategy of labor organization and relations with employees (use of the optimal ratio of the levels of the management system of the organization with the categories of personnel).

Keywords: personnel, personnel strategy, staff competitiveness, efficiency, key indicators, process approach.

Постановка проблеми. В епоху глобальної нестабільності для функціонування та розвитку підприємству необхідно концентрувати свою увагу на формуванні оптимальної кадрової стратегії. За будь-яких умов персонал має залишатися ключовим чинником, який визначає успіх будь-якого підприємства незалежно від стану економіки – чи її динамічного розвитку, чи турбулентності. Формування кадрової стратегії є найбільш прогресивним підходом, оскільки управління персоналом на стратегічному рівні надає можливість враховувати цілі розвитку підприємства, трансформацію його зовнішнього

середовища, виявляти зміни потреби в кадрах і разом з цим дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з підприємством та орієнтації на їх особистісний розвиток.

Основне в стратегії – це розуміння, за рахунок чого підприємство зможе успішно реалізувати свої плани та завдання, зберігаючи і вдосконалюючи при цьому свої конкурентні переваги. Кадрова стратегія, як і стратегія загалом, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства у різні періоди. Науково обгрунтоване формування кадрової стратегії дозволить підприємствам за наявності проблем в управлінні персоналом

або під час криз зберегти існуючий кадровий потенціал, підвищити ефективність його мотивованості та використання. Саме тому, кадрова стратегія набуває важливого значення для ефективного функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формуванню кадрової стратегії присвячені праці багатьох вчених, викладачів українських вузів: С.О. Апенько, В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, В.О. Шраменко, А.Я. Кибанов, В.І. Маслов, М.О. Волгін, І.Б. Гурков, М.М. Мартиненко, А.В. Шегда, Н.І. Склярчук, Т.В. Білорус, В. Рутиська, О. Прімерова, Л.В. Балабанова та інших. Цими науковцями зроблено значний внесок у розрізі окремих аспектів вирішення даного питання.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні у вітчизняній і зарубіжній теорії та практиці досліджено різні фактори, що впливають на вибір кадрової стратегії та її структуру. Однак, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, уточнення потребують підходи до формування кадрової стратегії, що відповідає особливостям виробничої діяльності та стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Метою статі є дослідження наукових підходів до формування кадрової стратегії підприємства для підвищення ефективності його діяльності. Мета статті обумовлює завдання дослідження:

- дослідити принципи кадрової стратегії;
- визначити основні етапи розроблення та складові кадрової стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі розглядається багато підходів до визначення поняття кадрова стратегія. Зокрема, найпоширенішими є такі трактування:

1. Це прийняття системи управлінських та організаційних рішень з питань управління кадрами, що спрямовані на реалізацію місії, цілей і задач підприємства [7].

2. Одна з найбільш важливих функціональних стратегій, що спрямована на реалізацію місії та цілей підприємства [1].

3. Узагальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціально відповідального менеджменту [2].

4. Визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реаліза-

ція яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії [5].

5. Полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу підприємства та покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання й оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління персоналом [4].

6. Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [1].

Проаналізувавши виокремлені трактування, можна зробити висновок, що всі визначення мають спільне між собою, але відрізняються характеристиками.

Підсумовуючи наукові підходи, можна сформулювати наступне визначення кадрової стратегії підприємства – це комплекс принципів, методів, інструментів та заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих кадрових цілей підприємства у довгостроковій перспективі задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства враховуючи як інтереси працівників, так і підприємства в цілому.

Формування кадрової стратегії – це визначення напрямку дій, які необхідні для досягнення довгострокових проектів зі створення колективу, що володіє високим ступенем професіоналізму, відповідальності. Для формування ефективної кадрової стратегії необхідно дотримуватись певних принципів (табл. 1).

Формування кадрової стратегії та її реалізація дозволяють підприємству підвищити ефективність використання трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі – стати фактором прискорення економічного розвитку й стабілізації [3].

Ефективне формування кадрової стратегії можливе за умови якісної формалізації методичного інструментарію основних її етапів, що можливе з використанням процесного підходу.

Формування кадрової стратегії, включаючи найбільш важливі способи досягнення стратегічних цілей, слід розпочинати з детального аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх резервів та недоліків в управлінні персоналом. Результати аналізу можливостей та загроз як в межах

Таблиця 1

Принципи формування ефективної кадрової стратегії [8]

| Назва | Характеристика |
|------------------------------------|--|
| Стратегічна орієнтованість | Врахування впливу короткострокових ефектів на подальший розвиток підприємства. |
| Комплексність заходів | Розробка стратегій підприємства таким чином, щоб вони доповнювали одна одну в процесі його діяльності. |
| Системність підходу | Методичні та планомірні зміни стосовно управління кадрами, що виключають застосування незначних заходів. |
| Логічність і послідовність методів | Методи, які використовуються в кадровій стратегії, не можуть бути суперечливими. |
| Економічна ефективність | Ефективний процес неможливий без балансу якості праці та його вартості: слід використовувати для вирішення поставлених завдань людський ресурс оптимальної якості, що відповідає рівню завдання. |

підприємства, так і його оточення надають можливість сформулювати стратегічні альтернативи, реалізація яких дозволяє досягти пріоритетів, які визначені стратегічною ціллю.

Власне формування кадрової стратегії – це стратегічні настанови та способи їх реалізації, декомпозиція стратегії у вигляді ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI) з описом організаційних умов її реалізації (розмежування сфер відповідальності, опис процедур, періодичність здійснення робіт, підходи до мотивації та інші), які для працівників підприємства є стратегічними орієнтирами [6]. KPI – це показники діяльності підприємства (підрозділу), які допомагають в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності надає підприємству можливість оцінити свій поточний стан і допомагають в оцінці успішності реалізації обраної стратегії.

За результатами проведеного аналізу обирається найбільш прийнятний варіант кадрової стратегії, у випадку потреби він корегується і приймається як оптимальний для реалізації в управлінні персоналом підприємства в наступні періоди. Завершальним етапом формування кадрової стратегії є контроль за реалізацією стратегії, досягнення запланованих рівнів KPI та стратегічної цілі.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, кожен етап формування кадрової стратегії повинен бути реалізований в повній мірі. Кадрова стратегія надає змогу сформувати конкурентну перевагу, яка заснована на ефективному управлінні персоналом [8].

Процес формування та реалізації кадрової стратегії є безперервним, перебуваючи у взаємозв'язку з вирішенням стратегічних за-

вдань як на тривалу перспективу, так і на середньо- і короткостроковий період.

Розпочинати формування кадрової стратегії доцільно з дослідження тенденцій змін зовнішнього середовища (демографічні зміни, рівень зайнятості, доходи населення, ринок праці, міграційні процеси, рівень освіти та інші) та аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства. Щодо зовнішнього середовища, то підприємство може розробляти та реалізовувати різні кадрові стратегії залежно від рівня його стійкості та рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому. Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється шляхом порівняння власних позицій з позиціями конкурентів та оптимальними (бажаними) значеннями.

Функціонування та розвиток підприємства в сучасних умовах обумовлює необхідність формування низки взаємопов'язаних стратегій.

Підприємство, залежно від рівня стабільності свого становища, може реалізовувати такі кадрові стратегії: відкрита кадрова стратегія, що передбачає формування кадрів за рахунок зовнішніх джерел; замкнена 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. Замкнена кадрова стратегія реалізується при наявності ядра висококваліфікованих працівників, здатних до підвищення свого професійного рівня та адаптації до нових умов діяльності організації [4].

Підприємство може обрати стратегії характерні риси яких подані в таблиці 2.

На сучасному етапі більшість вітчизняних підприємств обирають стратегію динамічного

Таблиця 2

Види стратегій управління персоналом [1]

| Назва | Характерні риси |
|---------------------------------|---|
| Стратегія підприємництва | Обирається тоді, коли підприємство має на меті розвивати нові напрями діяльності. Здійснюється інтенсивна заміна існуючого персоналу новими, зазвичай, молодими, працівниками-новаторами. Система мотивації праці стрімко індивідуалізується та націлюється на розвиток індивідуальних якостей особистості. |
| Стратегія динамічного зростання | Основа на модифікації цілей діяльності підприємства, варіюванні між змінами і стабільністю, поєднанні збереження і розвитку існуючого кадрового потенціалу з відбором висококваліфікованих працівників на основні принципи, які забезпечують модернізацію підприємства. Система винагороди ґрунтується на поєднанні індивідуальних і групових стимулів. |
| Стратегія прибутку | Застосовується стабільно працюючими підприємствами, які використовують відпрацьований механізм функціонування, кваліфікований персонал із можливостями розвитку. У них не спостерігаються значні кадрові зміни, залучаються тільки ті фахівці, у компетенції яких виникає термінова потреба. Стимулювання працівників стабільне й збалансоване в межах професійно-кваліфікаційних груп. |
| Стратегія ліквідації | Використовується підприємствами, які знаходяться на межі банкрутства. Характерними її ознаками є: інтенсивне скорочення чисельності працівників, різні способи мінімізації витрат на утримання персоналу (режим неповного робочого часу, перехід на неповний робочий тиждень, оголошення простою, надання відпустки за власний рахунок працівника, внутрішні переміщення працівників та інші). Підбір нових працівників не проводиться, а стимулювання здійснюється в межах посадових окладів. |
| Стратегія зміни курсу | Ефективна тоді, коли стабільно працююче підприємство починає боротьбу за підвищення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку. Із цим пов'язані: створення нових робочих місць, інтенсивне внутрішнє переміщення працівників і підбір кваліфікованих фахівців зі сторони, суттєві зміни у системі стимулювання працівників та напрямках зміни курсу. Її використання є оправданим за необхідності виходу підприємства з кризового стану шляхом зміни курсу. За таких умов стратегія управління персоналом полягає в консолідації кадрів, у певних обмеженнях системи стимулювання, поки підприємство не досягне стабільних результатів. |

зростання. Однак, частіше за все загальна стратегія є комбінацією різних варіантів: стратегія підприємництва та прибутку; стратегія підприємництва та динамічного зростання та інші.

Формуючи кадрову стратегію потрібно враховувати всі напрямки роботи з персоналом: підбір, оцінка, розвиток, мотивація та інші. В даний час підприємства часто скорочують чисельність персоналу, мотивуючись існуючими витратами, які необхідно скоротити, не враховуючи значення конкретного працівника для бізнес-процесу, не проводячи аналітичних досліджень. Однак, при формуванні кадрової стратегії потрібно визначити і основні дії, що стосуються оптимізації чисельності (зменшення негативних соціальних наслідків скорочення чисельності працівників). Здійснювати її потрібно поступово, на основі розробленого стратегічного плану.

Сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та підприємства є: відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника; відносини щодо забезпечення умов праці; відносини щодо оплати праці; відносини щодо забезпечення умов професійного зростання; відносини щодо соціальних гарантій.

На підставі проведених досліджень [4] складовими кадрової стратегії в сучасних умовах слід виокремити наступні: стратегія забезпечення кадрами (приведення у відповідність чисельність категорій працюючих з фондом оплати праці); стратегія мотивації (досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів); стратегія розвитку персоналу (вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність процесу управління); стратегія організації праці та відносин із працівниками (використання оптимального співвідношення рівнів системи управління організації з категоріями персоналу).

Висновки і пропозиції. Кадрова стратегія підприємства – це одна із найважливіших стратегій, яка є інтегрованою та взаємопов'язаною із загальнокорпоративною стратегією та слугує досягненню загальних стратегічних цілей підприємства. Формування ефективної кадрової стратегії на підприємствах повинне бути основним напрямком, слідуючи якому підприємство зможе досягти поставлених цілей. Крім того, стратегія повинна не тільки мати теоретичне значення, а, перш за все, активно реалізовуватися на практиці.

Список літератури:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посібник. Донецьк, 2006. 471 с.
2. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики : колективна монографія. У 2 т. Т. 1 / За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373–389.
3. Іванова М.І., Потьомкін Д.М. Формування кадрової стратегії підприємства. *Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського*. 2009. № 6. С. 217–220.
4. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 14. С. 49–52.
5. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 440–443.
6. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон. н. : Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.О. Письменна. Дніпро : НГУ, 2017.
7. Управління персоналом : навч. посіб. / М.І. Ожиганова, В.О. Хорошко, Ю.Є. Яремчук, В.В. Карпинець. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
8. Key Principles of Strategic Human Capital Management. *Mitrefinch*. 2017. URL: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capital-management/>

References:

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2006). *Upravlinnia personalom: navch. posibnyk* [Personnel management]. Donetsk. (in Ukrainian)
2. Dovbnya S.B., Pysmenna O.O. (2014). *Teoretychni osnovy pryiniattia rishen shchodo formuvannia kadrovoi stratehii pidpriemstva. Systemy pryiniattia rishen v ekonomitsi tekhnitsi ta orhanizatsiinykh sferakh: vid teorii do praktyky: kolektyvna monohrafiia* [Theoretical bases of decision-making on formation of personnel strategy of the enterprise. Decision making systems in economics, technology and organizational areas: from theory to practice]. U 2 t. T. 1 / Za zah. redaktsiieiu Savchuk L.M. Pavlohrad, pp. 373–389. (in Ukrainian)
3. Ivanova M.I., Potomkin D.M. (2009). *Formuvannia kadrovoi stratehii pidpriemstva* [Formation of personnel strategy of the enterprise]. *Visnyk KDPU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, no. 6, pp. 217–220. (in Ukrainian)
4. Mamotenko D.Yu. (2015). *Rozrobka kadrovoi stratehii orhanizatsii v suchasnykh umovakh* [Development of personnel strategy of the organization in modern conditions]. *Naukovyi Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 14, pp. 49–52. (in Ukrainian)
5. Marchenko V.M., Khondoka V.A. (2017). *Kadrova Polityka Ta Kadrova Stratehiia Pidpriemstva* [Personnel policy and personnel strategy of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 20, pp. 440–443. (in Ukrainian)
6. Pysmenna O.O. (2017). *Teoretychni osnovy ta metodychni instrumentarii formuvannia kadrovoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical bases and methodical tools of formation of personnel strategy of the enterprise]: dysertatsiia na zdob. nauk. stup. k. ekon. n.: Spets. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). Dnipro: NHU. (in Ukrainian)
7. *Upravlinnia personalom: navch. posib.* [Personnel management] (2014) / M.I. Ozhyhanova, V.O. Khoroshko, Yu.Ye. Yaremchuk, V.V. Karpinets. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian)
8. Key Principles of Strategic Human Capital Management (2017). *Mitrefinch*. Available at: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capitalmanagement/>