

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 331.108:656.13

КРИВОРУЧКО О. М., докт. екон. наук;

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., асистент,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТП

***Анотація.** У дослідженні розглянуто застосування сценарного підходу до розробки стратегій управління персоналом автотранспортного підприємства. Основною метою статті є вироблення методичних положень розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом автотранспортного підприємства на підставі сценарного підходу.*

Виявлено підходи до розробки стратегій управління персоналом підприємства, що застосовуються у сучасній літературі: системний, процесний, ситуаційний. Ґрунтовний аналіз дозволив дійти висновку, що разом із наявними теоретичними і методичними розробками підходи мають певні обмеження та недоліки. Встановлено доцільність використання сценарного підходу до вироблення таких стратегій.

На основі застосування дворівневого сценарного підходу побудовано сценарії розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом на двох рівнях: на першому – А-сценарію (абстрактного) – для загального уявлення про реалізацію процесу; на другому – С-сценарію (структурного) – для детального його опису. Такий підхід, на відміну від існуючих, дозволяє отримати декілька варіантів розвитку майбутнього автотранспортного підприємства та деталізувати кожний з етапів процесу розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом.

Запропоновані методичні положення розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом автотранспортного підприємства можуть застосовуватися для вироблення ефективних стратегій управління персоналом будь-яких підприємств, що забезпечить підвищення результативності їх роботи.

***Ключові слова:** сценарний підхід, стратегія управління персоналом, альтернативні рішення.*

КРИВОРУЧКО О. Н., докт. экон. наук;
ВОДОЛАЖСКАЯ Т. А., ассистент,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АТП

Аннотация. В исследовании рассмотрено применение сценарного подхода к разработке стратегий управления персоналом автотранспортного предприятия. Основной целью статьи является выработка методических положений разработки и выбора альтернативных решений по видам инструментальных стратегий управления персоналом автотранспортного предприятия на основании сценарного подхода.

Выделены подходы к разработке стратегий управления персоналом предприятия, которые применяются в современной литературе: системный, процессный, ситуационный. Обстоятельный их анализ позволил сделать вывод, что вместе с имеющимися теоретическими и методическими разработками такие подходы имеют определенные ограничения и недостатки. Установлена целесообразность использования сценарного подхода к выработке таких стратегий.

На основе применения двухуровневого сценарного подхода построены сценарии разработки и выбора альтернативных решений по видам инструментальных стратегий управления персоналом на двух уровнях: на первом – А-сценария (абстрактного) – для общего представления о реализации процесса; на втором – С-сценария (структурного) – для детального его описания. Такой подход, в отличие от существующих, позволяет получить несколько вариантов развития будущего автотранспортного предприятия и детализировать каждый из этапов процесса разработки и выбора альтернативных решений по видам инструментальных стратегий управления персоналом.

Предложенные методические положения разработки и выбора альтернативных решений по видам инструментальных стратегий управления персоналом автотранспортного предприятия могут применяться для выработки эффективных стратегий управления персоналом любых предприятий, что обеспечит повышение результативности их работы.

Ключевые слова: сценарный подход, стратегия управления персоналом, альтернативные решения.

O. KRYVORUCHKO, Dr., Econ. Sc.,
T. VODOLAZHSKA, assistant lecturer,
Kharkiv National Automobile and Highway University

SCENARIO APPROACH TO DEVELOPMENT OF STRATEGY FOR MTE PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract. In the research the application of the scenario approach to development of strategy for motor transport enterprise personnel management has been considered. The main objective of the article is working out methodological provisions to develop and choose alternative decisions according to the types of instrumental strategies of MTE personnel management on the basis of the scenario approach.

The approaches to development of enterprise personnel management strategies described in modern literature: system, process, contingency one, have been determined. Their thorough analysis allowed to make a conclusion that, as well as existing theoretical and methodological developments, such approaches have certain restrictions and disadvantages. Feasibility of applying the scenario approach to development of such strategies has been determined.

On the basis of application of two-stage scenario approach the scenarios have been built to work out and choose alternative decisions according to the types of instrumental strategies for personnel management implying two stages: at the first stage – A-scenario (abstract) – for the general idea about the process realization; at the second stage – S-scenario (structural) – for its detailed description. Such approach, unlike existing ones, allows receiving several variants of MTE future development and specifying each of the development process stages and choosing alternative decisions according to the types of instrumental strategies for personnel management.

Key words: scenario approach, personnel management strategy, alternative decisions.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання для забезпечення ефективності функціонування автотранспортних підприємств (АТП) України застосовується стратегія управління персоналом (УП). Вона передбачає розробку множини альтернатив стратегічних рішень, які потребують вибору, тому носить багатоваріантний характер. Процес формування таких рішень вимагає застосування певного підходу, безпосередній їх вибір – належного обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз сучасної наукової літератури у галузі стратегічного менеджменту та управління персоналом підприємств і організацій [1–10] дозволив дійти висновку, що під час розробки та вибору стратегій УП автори [1–4] спираються на певні підходи (процесний, системний, ситуаційний) та зазначають необхідність їх використання (табл. 1).

Так, наприклад, у роботі [1, С. 15] в рамках процесного підходу для вироблення стратегії УП застосовано методологію структурного аналізу IDEF0, що передбачає планування процесу розробки стратегії УП, його виконання, аналіз показників ефективності та корегування. Однак, відсутність одного або декількох зазначених елементів у процесі розробки стратегії УП призводить до того, що вона стає погано керованою (некерованою) і неефективною (наприклад, якщо в рамках процесу розробки стратегії УП вирішена задача планування ключових показників ефективності, однак не працює система контролю і не прописані функції щодо ухвалення рішень, то навіть за наявності задовільної системи обліку процес у цілому буде неефективним [1]).

Таблиця 1

Аналіз підходів до розробки стратегій УП

Назва підходу	Основні положення підходу	Застосування для розробки стратегій УП	
		наявність теоретичних і методичних розробок	недоліки
Процесний	Розглядає розробку стратегій УП як безперервне виконання комплексу певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності і загальних функцій управління у вигляді процесу, тобто як сукупність взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють певні ресурсів, інформації тощо у відповідні виходи, результати	Обґрунтовано доцільність застосування підходу; наведено методик використання; виділено підпроцеси (етапи, елементи) процесу розробки стратегії УП	Вимагає залучення додаткового методу для вибору альтернатив стратегічних рішень
Системний	Стратегія УП досліджується як цілісна сукупність складових її підсистем, елементів та у всьому різноманітті виявлених властивостей і зв'язків всередині стратегії УП, а також між нею і зовнішнім середовищем	Обґрунтовано доцільність застосування підходу, необхідність забезпечення відповідності цілям підприємства, необхідність врахування певних факторів впливу зовнішнього середовища; відсутня методика застосування	Виникає необхідність врахування різних факторів впливу; залучення додаткового методу для вибору альтернативних рішень
Ситуаційний	Заснований на альтернативності досягнення цілей стратегії УП і забезпеченні максимальної її адаптації до умов конкретної ситуації. Центральним моментом цього підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які істотним чином впливають на стратегію УП у певний період часу	Обґрунтовано доцільність застосування підходу, необхідність врахування певних факторів; відсутня методика застосування	Зміна ситуацій вимагає перегляду стратегій УП; неможливість вироблення довготермінової стратегії УП

У працях Я. Лоянич та К. М. Дідура [2, 3] розробляти стратегію УП вважають доцільним «тільки в рамках системного підходу», наголошуючи на її формуванні відповідно до цілей підприємства та

врахуванні політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів впливу зовнішнього середовища і наявності «системоутворювального стрижня (сенсу, компоненту) – цінностей (лідерство, якість, інновації, співпраця тощо)» [2]. Однак, у випадку, коли його немає, – стратегія УП буде неефективною. Крім того, під час застосування системного підходу для розробки стратегії УП відбувається недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до її вироблення; ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях та слабка орієнтація на формування іміджу працівників; неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління (набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників), що виконуються поза єдиним комплексним підходом [3]. М. М. Гарник у праці [4] зазначає причини та фактори, що обумовлюють необхідність використання саме ситуаційного підходу для розробки стратегії УП, однак не наводить методики його застосування.

Таким чином, процесний, системний та ситуаційний підходи використовуються для розробки стратегій УП не у повному обсязі (табл. 1). Так, застосування процесного підходу дозволяє завбачити вибір альтернатив стратегічних рішень, проте невирішеним залишається питання встановлення методу його здійснення. При системному підході до розробки стратегій УП виникає необхідність врахування різних факторів, а вибір альтернативних рішень вимагає певних додаткових дій та (або) досліджень. Ситуаційний підхід є найбільш ефективним, оскільки передбачає вибір альтернативних рішень стратегій УП на певний момент часу, однак не дозволяє виробити довготермінову стратегію.

Досить близьким за змістом до ситуаційного підходу є сценарний підхід. Він передбачає побудову сценаріїв, під якими розуміють коротке викладення розвитку майбутнього підприємства чи опис того, яким воно може стати через визначений час; спосіб функціонування системи з відомою архітектурою (виконавчою структурою), наданий послідовністю виконання окремих робіт, що називають операціями; спосіб досягнення поставлених цілей з урахуванням факторів впливу середовища, в якому розміщена система. Сценарії містять встановлення предмета дослідження, визначення основних факторів впливу на нього та тенденцій розвитку, розробку і вибір альтернативних сценаріїв майбутнього, їх інтерпретацію із врахуванням можливих протидіючих подій, розробку кі-

нцевого варіанта сценарію та зниження ступеня ризику можливих втрат. Цей підхід містить розробку та вибір альтернатив стратегічних рішень, дозволяє отримати декілька варіантів розвитку майбутнього АТП та деталізує кожний з етапів цього процесу, тому є найбільш доцільним для вироблення процесу розробки стратегій УП АТП.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених з питань розробки та вибору стратегій УП дозволив з'ясувати таке: по-перше, існуючі підходи до розробки стратегій УП мають певні обмеження; по-друге, відсутнє методичне забезпечення розробки стратегій УП відповідно більшості із них.

Формулювання цілей статті – запропонувати методичні положення розробки та вибору альтернативних рішень стратегій УП АТП на підставі сценарного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш доцільним для формування процесу розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій УП, на наш погляд, є використання дворівневого сценарного підходу. Його суть полягає в побудові та аналізі сценаріїв на двох рівнях: на першому – А-сценарію (абстрактному) – для загального уявлення про реалізацію процесу; на другому – С-сценарію (структурному) – для детального його опису.

А-сценарій процесу розробки та вибору альтернативних рішень (АР) за видами інструментальних стратегій УП (дій та рішень загальної стратегії УП, сформованих за функціями УП) включає 7 етапів (операцій): формулювання варіантів АР за видами інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП); присвоєння останнім вагомості; її розподіл на суму складових (АР); визначення факторів впливу на АР; формування матриці взаємодії цих рішень; розрахунок інтегрального показника оцінки АР; безпосередньо вибір АР за видами ІСУП.

Вхідними об'єктними і ресурсними потоками А-сценарію розробки та вибору АР за видами ІСУП є: P_1 – перелік інструментальних стратегій УП; R_1 , R_2 , R_3 та R_4 – відповідно інформаційні, матеріальні, людські та фінансові ресурси для розробки стратегії УП АТП. Вихідним потоком є P – набір рішень за кожним видом інструментальних стратегій УП.

Циркуючими вхідними та вихідними внутрішніми потоками є: P_1 – перелік інструментальних стратегій УП; P_2 – вихідні дані

для присвоєння вагомості (важливості) кожній ІСУП; P_3 – дані про вагомості інструментальних стратегій УП; P_4 – вихідна інформація для визначення факторів впливу на розроблені АР; P_5 – дані для оцінювання взаємодії альтернативних рішень; P_6 – результати оцінювання взаємодії АР за видами ІСУП; P_7 – значення інтегрального показника оцінювання взаємодії АР за видами ІСУП; P – перелік (набір) відібраних альтернативних рішень за видами ІСУП.

Модель А-сценарію застосовується у такій послідовності. Вхідний потік об'єктів P_1 містить перелік сформульованих ІСУП у початковий момент часового інтервалу. Ресурсні потоки забезпечують можливість реалізації модельованого процесу. R_5 задає інтервал реалізації процесу $[t_n, t_k]$, де t_n – початковий, t_k – кінцевий моменти. На вхід кожної операції надходить вхідний потік, що перетворить операцію у вихідний потік.

Вхідний потік $P_1 - (t_n = 0)$ з використання інформаційних ресурсів R_1 , матеріальних ресурсів R_2 , людських ресурсів R_3 та фінансових ресурсів R_4 перетвориться у масиви АР за видами ІСУП. У ході операції A_2 кожному виду ІСУП присвоюють вагомості, тобто вхідний потік P_2 перетвориться у вихідний потік P_3 (дані про вагомості ІСУП). Аналогічно спрацьовують інші входи і виходи операцій. Так, відповідно до присвоєної ваги ІСУП здійснюють її розподіл на суму складових (АР), реалізований операцією A_3 . Вихідні потоки цієї операції P_4 складають основу для реалізації операції A_4 , зміст якої полягає у визначенні факторів впливу на АР ІСУП. Після цього складають матрицю взаємодії АР (операція A_5). На основі результатів кількісного оцінювання взаємодії цих рішень P_6 розраховують інтегральний показник оцінювання кожного АР (операція A_6). Отримані значення інтегрального показника оцінювання взаємодії АР P_7 є передумовою для здійснення наступної операції A_7 – вибору АР за кожним видом ІСУП. Таким чином, вихідним потоком є P – набір рішень за видами ІСУП.

Розвивати абстрактний сценарій процесу розробки та вибору АР за видами ІСУП дозволяє С-сценарій, що полягає в більш уточненому об'єктно-орієнтованому описі змін, що відбуваються із вхідними та ресурсними потоками в ході реалізації процесу. Зміст атрибутів С-сценарію розробки та вибору АР за видами ІСУП АТП (рис. 1) розкрито в табл. 2.

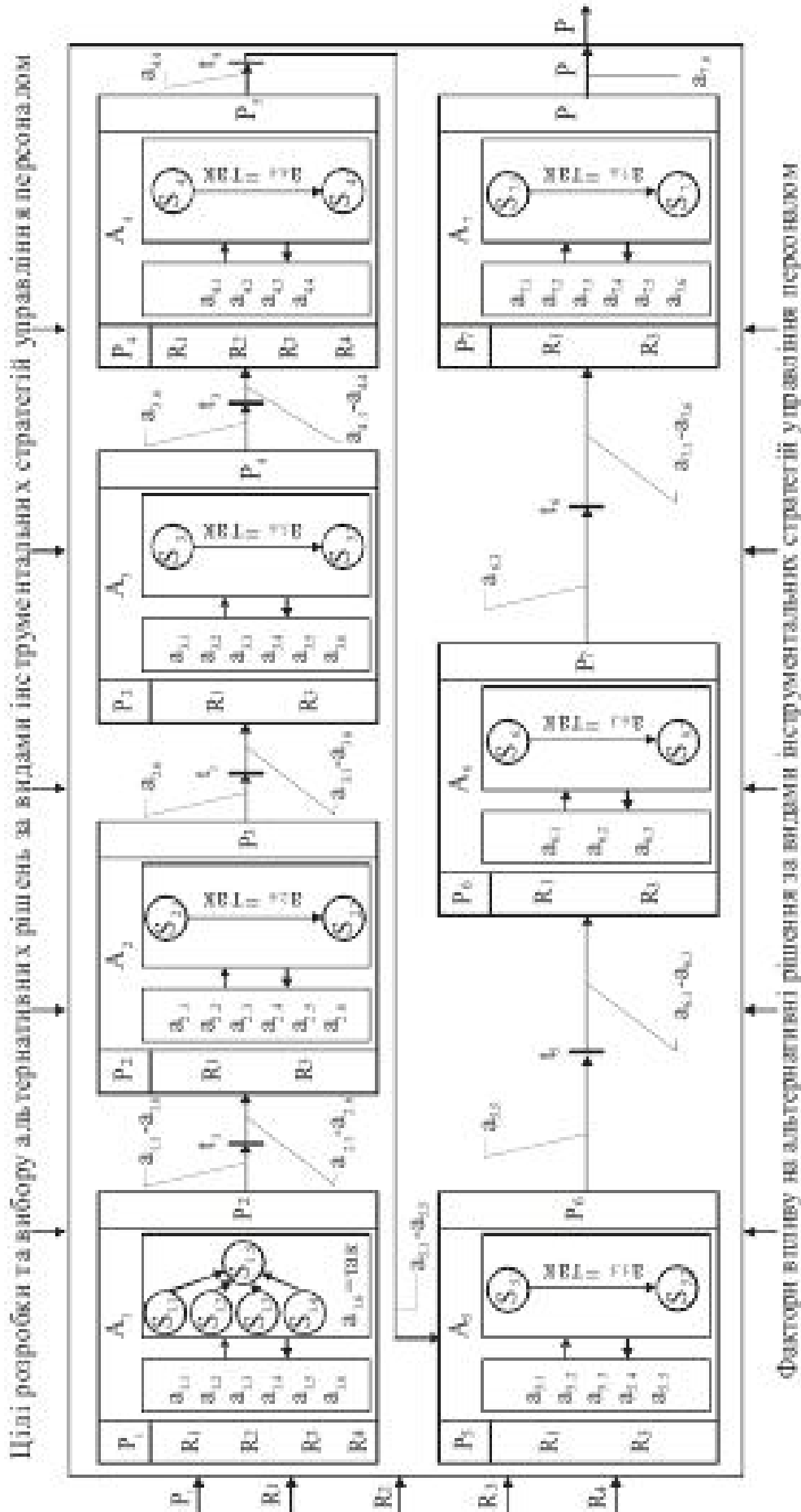


Рис. 1. С-сценарій розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом АТП

Таблиця 2

Атрибути об'єктів С-сценарію реалізації процесу розробки та вибору альтернативних рішень (АР) за видами ІСУП

Операція	Позначення атрибута	Зміст атрибута
1	2	3
A ₁	a _{1.1}	Момент t інтервалу реалізації процесу розробки та вибору АР за видами ІСУП $[t_n, t_k]$ – взяті дані про види ІСУП
	a _{1.2}	Формулювання змісту варіантів АР за ІС С ₁
	a _{1.3}	Формулювання змісту варіантів АР за ІС С ₂
	a _{1.4}	Формулювання змісту варіантів АР за ІС С ₃
	a _{1.5}	Формулювання змісту варіантів АР за ІС С ₄
	a _{1.6}	Складання загального переліку АР за видами ІСУП
A ₂	a _{2.1}	Вибір шкали для присвоєння ваги інструментальним стратегіям УП
	a _{2.2}	Присвоєння ваги інструментальній стратегії С ₁
	a _{2.3}	Присвоєння ваги інструментальній стратегії С ₂
	a _{2.4}	Присвоєння ваги інструментальній стратегії С ₃
	a _{2.5}	Присвоєння ваги інструментальній стратегії С ₄
	a _{2.6}	Дія передання даних про вагу ІСУП
A ₃	a _{3.1}	Дія зі встановлення кількості складових (АР) за кожним видом ІСУП
	a _{3.2}	Розподіл ваги стратегії С ₁ на суму складових (відповідних АР)
	a _{3.3}	Розподіл ваги інструментальної стратегії С ₂ на суму складових
	a _{3.4}	Розподіл ваги інструментальної стратегії С ₃ на суму складових
	a _{3.5}	Розподіл ваги інструментальної стратегії С ₄ на суму складових
	a _{3.6}	Дія передання даних про вагу кожного АР за видами ІСУП
A ₄	a _{4.1}	Визначення загального переліку факторів, що впливають на реалізацію кожного АР
	a _{4.2}	Встановлення оптимальної кількості факторів впливу на АР (min = 1 од.; max = 2 од.)
	a _{4.3}	Вибір фактору(-ів), що мають найбільший вплив на реалізацію кожного АР
	a _{4.4}	Визначення факторів впливу на АР закінчено
A ₅	a _{5.1}	Розроблення загального вигляду матриці взаємодії АР
	a _{5.2}	Занесення до матриці переліку АР та їх вагомості
	a _{5.3}	Визначення шкали для оцінювання взаємодії АР
	a _{5.4}	Оцінювання взаємодії АР за обраною шкалою
	a _{5.5}	Матрицю взаємодії АР сформовано

Закінчення табл. 2

1	2	3
A ₆	a _{6.1}	Визначення формули для розрахунку інтегрального показника оцінювання АР
	a _{6.2}	Розрахунок інтегрального показника оцінювання кожного АР
	a _{6.3}	Розрахунок інтегральних показників оцінювання АР закінчено
A ₇	a _{7.1}	Ранжування АР за інструментальною стратегією С ₁ у порядку зменшення значень інтегрального показника
	a _{7.2}	Ранжування АР за інструментальною стратегією С ₂ у порядку зменшення значень інтегрального показника
	a _{7.3}	Ранжування АР за інструментальною стратегією С ₃ у порядку зменшення значень інтегрального показника
	a _{7.4}	Ранжування АР за інструментальною стратегією С ₄ у порядку зменшення значень інтегрального показника
	a _{7.5}	Вибір АР з максимальним значенням інтегрального показника за кожним видом ІСУП
	a _{7.6}	Вибір АР за кожним видом ІСУП закінчено

Так, об'єкти операції A₁, які реалізують життєвий цикл в ній, мають атрибути a_{1.1}, a_{1.2}, ..., a_{1.6}, де атрибут a_{1.1} – є ключовим. Атрибути a_{1.2}, ..., a_{1.5} позначають результати формулювання змісту варіантів АР за видами ІСУП, а атрибут a_{1.6} – характеризує результат цієї операції. Атрибути a_{1.2}, ..., a_{1.5} обумовлюють переходи S_{1.1}, S_{1.2}, S_{1.3}, S_{1.4}. Перехід із S_{1.1}, S_{1.2}, S_{1.3}, S_{1.4} у стан S_{1.5}, що передбачає наявність складеного загального переліку АР за видами ІСУП, відбувається за умови a_{1.6} = так. Параметри атрибутів a_{1.1} та a_{1.6} передаються у вихідну чергу до виконання операції A₂, тобто перехід t₁ з вхідним класом A₁ і вихідним A₂ наслідують атрибути a_{1.1}–a_{1.6} і породжує атрибути a_{2.1}–a_{2.6}. Аналогічним чином реалізуються атрибути і працюють переходи в інших операціях процесу розробки та вибору АР за видами ІСУП.

Текстовий опис станів життєвого циклу об'єктів (переходів) для всіх операцій (класів) С-сценарію процесу розробки та вибору АР за видами ІСУП наведений у табл. 3.

Під час ухвалення кожної із стратегій неможливо точно передбачити результати її реалізації. Це пов'язано з високим рівнем невизначеності і нестабільності середовища функціонування підприємства, а тому, і його персоналу. За умови, що у прогнозному періоді положення суттєво не зміниться, отримують так званий трендовий

сценарій за допомогою методу екстраполяції. Якщо передбачити позитивний або негативний вплив факторів на реалізацію кожного із сценаріїв, виникають інші їх варіанти. Однак, немає необхідності прописувати сценарії для кожного можливого стану майбутнього, достатньо отримати два екстремальних, найбільш відмінних один від одного варіанта.

Таблиця 3

Стан об'єктів С-сценарію розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій УП

Операція	Позначення стану	Зміст стану
A ₁	S _{1.1}	Сформульовано варіанти АР за інструментальною стратегією С ₁
	S _{1.2}	Сформульовано варіанти АР за інструментальною стратегією С ₂
	S _{1.3}	Сформульовано варіанти АР за інструментальною стратегією С ₃
	S _{1.4}	Сформульовано варіанти АР за інструментальною стратегією С ₄
	S _{1.5}	Складено загальний перелік АР за ІСУП
A ₂	S _{2.1}	Вибрано шкалу для присвоєння ваги ІСУП
	S _{2.2}	Присвоєно вагу інструментальним стратегіям УП
A ₃	S _{3.1}	Встановлено кількість складових (АР) за кожним видом ІСУП
	S _{3.2}	Розподілено вагу ІС на суму складових (відповідних АР)
A ₄	S _{4.1}	Визначено загальний перелік факторів, що впливають на реалізацію кожного АР
	S _{4.2}	Вибрані фактори, що мають найбільший вплив на реалізацію кожного АР
A ₅	S _{5.1}	Вибрано шкалу для оцінювання взаємодії АР
	S _{5.2}	Проведено оцінювання взаємодії АР
A ₆	S _{6.1}	Визначено формулу розрахунку інтегрального показника оцінювання АР
	S _{6.2}	Розраховано інтегральні показники оцінювання АР
A ₇	S _{7.1}	Проранжировано АР за видами інструментальних стратегій УП
	S _{7.2}	Вибрано АР за кожним видом інструментальних стратегій УП

Безпосередньо розробку сценарію слід розпочинати із визначення цілей (С_{*i*}), а також факторів впливу на їх виконання (Ф_{*i*}). Цілями є власне інструментальні стратегії УП АТП (С₁, С₂, С₃, С₄), підцілями (простими цілями) – АР за їх видами (С_{1.1}, С_{1.2}, С_{1.3}; С_{2.1}, С_{2.2};

$C_{3.1}, C_{3.2}, C_{3.3}; C_{4.1}, C_{4.2}$). Так, наприклад, ціль C_1 «Забезпечення необхідної чисельності водіїв з високим рівнем знань ПДР, достатнім стажем керування автомобілем та досвідом визначення й усунення несправностей автомобіля» може бути досягнута за рахунок підвищення кваліфікації (навчання) водіїв, що працюють на підприємстві ($C_{1.1}$), звільнення водіїв, що не відповідають встановленим вимогам ($C_{1.2}$), прийому на роботу нових працівників лише з потрібним рівнем кваліфікації ($C_{1.3}$) тощо.

Далі необхідно встановити вагу усіх цілей (W_i) за умови:

$$W_i = W_{i.1} + W_{i.2} + \dots + W_{i.n}, \quad (1)$$

де $W_{i.1}, W_{i.2}, W_{i.n}$ – значимість підцілей відносно одне одної, відн. од.

Розподіл значимості цілей на суму складових (підцілей) здійснюють експерти.

Кількість простих цілей і факторів впливу може бути значною. Для вибору найбільш важливих альтернативних стратегій та найбільш ефективних факторів слід провести їх кількісне оцінювання і ранжування за допомогою матриці взаємодії AP (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця взаємодії AP за видами ІСУП (на прикладі ТОВ «Експрес»)

Вага (бали)	2,0	1,0	1,0	...	0,5	Інтегральна оцінка	Відібране рішення
Альтернативні рішення	$C_{1.1}$	$C_{1.2}$	$C_{1.3}$...	$C_{4.2}$		
1	2	3	4	5	6	7	8
$C_{1.1}$ – підвищення кваліфікації (навчання) водіїв, що працюють на АТП	+1,0			...	+0,1	3,7	
$C_{1.2}$ – звільнення водіїв, які не відповідають встановленим вимогам		+1,0	+0,9	...		6,3	
$C_{1.3}$ – прийом на роботу нових водіїв виключно з потрібним рівнем кваліфікації	+0,5	+0,7	+1,0	...		7,1	+
$C_{2.1}$ – використання послуг агентств з підбору персоналу	+0,1	+0,3	+0,9	...		4,5	+
$C_{2.2}$ – проведення підбору водіїв «власними силами»	+0,3		+0,5	...		3,3	
$C_{3.1}$ – вирішення соціальних (в т. ч. житлових) питань			+0,1	...		1,1	

Закінчення табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8
С _{3.2} – преміювання водіїв за досягнення потрібного рівня встановлених вимог	+0,9		+0,5	...	+0,7	5,3	+
С _{3.3} – можливість кар'єрного зростання	+0,7	+0,1	+0,9	...		3,2	
С _{4.1} – постійний моніторинг виконання водіями посадових зобов'язань		+0,3		...	+0,3	4,3	
С _{4.2} – періодичне оцінювання рівня знань водіїв		+0,9	+0,7	...	+1,0	5,2	+

Силу взаємодії рішень C_i, C_j доцільно оцінювати лінгвістичними формулюваннями та виражати величинами із інтервалу $[0-1,0]$.

Інтегральна оцінка (Q_i) АР C_i , що враховує вплив на C_i інших рішень, визначається за формулою:

$$Q_i = \sum_{j=1, \dots, m} (r_j \cdot X_{ij}), \quad (2)$$

де r_j – вага альтернативного рішення C_i , відн. од. (балів);

X_{ij} – експертна оцінка із врахуванням знаку, вписана в клітинку (C_i, C_j) матриці взаємодії (коефіцієнт кореляції C_i з C_j), $X_{ij} \in [-1,0, +1,0]$.

На основі інтегральних оцінок слід здійснити ранжування АР в межах кожної ІСУП: АР C_i тим важливіше, чим вища його оцінка Q_i . Відібрані альтернативні рішення за видами ІСУП слід позначити знаком «+».

Таким чином, набір відібраних альтернативних рішень за інструментальними стратегіями УП ($C_{1.3}, C_{2.1}, C_{3.2}, C_{4.2}$) складає стратегію управління персоналом АТП.

Висновки. Таким чином, запропоновано методичні положення процесу розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій УП на підставі використання апарату сценарного підходу. Розроблено абстрактний та структурний сценарії цього процесу, що, на відміну від існуючих, містить розробку та вибір альтернатив стратегічних рішень, дозволяє отримати декілька варіантів розвитку майбутнього АТП, деталізує та уточнює зміст кожної його операції.

Література

1. Манахімова М.В. Процесний підхід к разработке стратегии управления персоналом / М.В. Манахімова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 7. – С. 11–19.
2. Лоянич Я. Разработка стратегии управления персоналом по шагам / Я. Лоянич // Управление персоналом. – 2013. – № 10 (241). – С. 24–26
3. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К.М. Дідур // «Ефективна економіка»: електронне наукове фахове видання. – 2014. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
4. Гарник М.М. Ситуаційний підхід до стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / М.М. Гарник. – Режим доступу: <http://lib-ru.com/book/366-problemi-socialno-ekonomichnogo-rozvitku-pidpriyemnictva-zbirnik-materialiv-krnferenciyi/38-situacijnij-pidxid-do-strategichnogo-upravlinnya-kadrovim-potencialom-pidpriyemstva.html>
5. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
6. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем. / С.А. Юдицкий. – М.: СИНТЕГ, 2001. – Серия «Управление организационными системами». – 2001. – 112 с.
7. Клейнер Г.Б. Кадровая стратегия предприятия: систематизация и основные варианты [Электронный ресурс] / Г.Б. Клейнер // Труды Вольного экономического общества. М.: ВЭО, 2009. – Том 125. – 2009. – Режим доступа: <http://www.kleiner.ru/arpab/kadrstr.html>
8. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ імені В. Даля, 2010. – 240 с.
9. Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Т.С. Морщенок. – Маріуполь: Приазов. держ. техн. ун-т., 2008. – 20 с.
10. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія / О.М. Криворучко. – Х.: ХНАДУ, 2006. – 404 с.

Рецензент В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 14.01.2014 р.