

9. Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблем / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2008. – 336 с.

10. Малинин А.С. Исследование системы управления: учебник для вузов / А.С. Малинин, В.И. Мухин; Гос. ун.-т. – Высшая школа экономики. – 3-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 399 с.

11. Мишин В.М. Исследование систем управления: учебник для вузов / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 528 с.

12. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход / В.Д. Могилевский. Отделение экон. РАН; науч.-ред. совет изд-ва «Экономика». – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 252 с.

13. Мотышина М.С. Исследование систем управления: учебное пособие / М.С. Мотышина. – С.Пб.: Из-во Михайлова В.А., 2006. – 224 с.

14. Пономаренко О.І. Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі: навч. посібник / О.І. Пономаренко, В.О. Пономаренко. – К.: Либідь, 1995. – 240 с.

15. Рогожин С.В. Исследование систем управления: учебник / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2005. – 288 с.

16. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учебн. пособие / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.

17. Шинкаренко В.Г. Формирования объектов при исследовании систем управления / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ, 2001. – Вип. 4. – С. 5–11.

Рецензент: О.Н. Криворучко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 3.09.2013 г.

УДК 331.108:656.13

КРИВОРУЧКО О.М., докт. экон. наук,

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., асистент,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТП

***Анотація.** Запропоновано підхід до формування стратегій управління персоналом (УП) АТП, відмінністю якого є узгодження загальної стратегії, стратегії бізнес-одиниці та наявних і потрібних характеристик персоналу підприємства, що передбачає вироблення загальної та інструментальних стратегій управління персоналом. Для розробки загальних стратегій УП АТП складено алгоритм та побудовано морфологічну матрицю цих стратегій, на основі якої здійснюють комбінацію раціональних видів стратегій УП за типами бізнес-стратегії, кадрової політики та трудового колективу АТП.*

***Ключові слова:** підхід, стратегія управління персоналом, морфологічна матриця.*

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

ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АТП

Аннотация. Предложен подход к формированию стратегий управления персоналом (УП) АТП, отличием которого является согласование общей стратегии, стратегии бизнес-единицы, имеющихся и нужных характеристик персонала предприятия, предусматривающий выработку общей и инструментальных стратегий управления персоналом. Для разработки общих стратегий УП АТП составлен алгоритм и построена морфологическая матрица этих стратегий, на основе которой осуществляют комбинацию рациональных видов стратегий УП по типам бизнес-стратегии, кадровой политики и трудового коллектива АТП.

Ключевые слова: подход, стратегия управления персоналом, морфологическая матрица.

O. KRYVORUCHKO, Dr. Econ. Sc.,
T. VODOLAZHSKA, Teaching Assistant,
Kharkiv National Automobile and Highway University

AN APPROACH TO DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES AT MOTOR-TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. The approach to the development of personnel management (PM) strategies at motor-transport enterprises is offered, it is characterized by coordination of the general strategy and the business unit strategy with the current and desired personal characteristics of the company staff, this presupposes developing general and instrumental strategies of personnel management. The algorithm has been made for developing general strategies of PM at motor-transport enterprises has been worked out and the morphological matrix of these strategies, on the basis of which the combination of rational types of PM strategies is carried out according to the types of business-strategies, personnel policies and auto-transport enterprise labour collectives.

Key words: approach, personnel management strategy, morphological matrix.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання успішність роботи автотранспортних підприємств (АТП) України залежить від ефективності використання їх ресурсів, в т. ч. персоналу. Забезпечення ефективності його використання досягається шляхом застосування стратегії управління персоналом (УП) – генерального напрямку та комплексної програми дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів та норм, спрямованих на

формування та ефективного використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства. Для її вироблення використовують різні підходи. При цьому стратегія УП, зазвичай, носить досить загальний, описовий характер; процес її розробки та вибору не містить належного обґрунтування; відсутній методичний підхід до розробки загальної стратегії УП, що зумовлює потребу у його виробленні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення та аналіз сучасної вітчизняної і закордонної наукової літератури зі стратегічного управління та управління персоналом підприємств [1–12] дозволили встановити, що стратегія УП по-різному підпорядковується загальній стратегії підприємства. Відповідно до цього виділяють три основні підходи до формування стратегій УП: у якості однієї із функціональних стратегій; залежної від наявних або потенційних (необхідних) кадрових ресурсів; на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів.

Відповідно першому підходу [1–5] стратегія УП ґрунтується на загальній стратегії підприємства та є однією із функціональних його стратегій. В цьому випадку вона є залежною похідною від організаційної стратегії в цілому. Тому для її формування використовуються похідні заходи щодо реалізації вже розробленої загальної стратегії підприємства. Працівники служби УП пристосовуються до дій керівництва та підпорядковані інтересам загальної стратегії.

Проведений аналіз сучасної літератури [1–5] в рамках першого підходу дозволив встановити два варіанти місця стратегії УП у загальній системі стратегічного управління підприємством: в якості рівнозначної поряд з іншими функціональними стратегіями та першочергової функціональної стратегії, що є передумовою для формування інших функціональних стратегій.

Аналіз формування стратегії УП як функціональної стратегії дозволив встановити таке: по-перше, стратегія УП виконує обслуговуючу функцію, що полягає в наданні та підтримці працездатності необхідного для підприємства персоналу; по-друге, не в повній мірі врахована залежність стратегії УП від кадрових ресурсів підприємства.

Залежно від наявних або необхідних кадрових ресурсів формують стратегію УП відповідно другому підходу [3, 5, 6]. При цьому стратегія УП підприємства виступає центральною самостій-

ною функціональною стратегією. В такому випадку кадрове керівництво може лише реагувати на організаційні рішення, однак не бере участі в їх розробці та прийнятті, а також виконує адміністративні завдання, пов'язані із розрахунком заробітної платні та доходів, тарифного та соціального права. Кадрова діяльність розуміється в якості сфери соціальних та людських інтересів, які майже не враховують принцип економічної ефективності.

Аналіз формування стратегії УП в якості центральної самостійної функціональної стратегії дозволив зробити такі висновки: по-перше, основний акцент робиться на сферу соціальних та людських інтересів, які лише частково враховують принцип економічної ефективності виробничої діяльності; по-друге, спостерігається обмеженість цього підходу, що полягає у використанні паралельно з іншими, пов'язаними із виробництвом.

Комбінація розглянутих двох підходів до формування стратегії УП підприємства дозволяє виділити третій підхід [3, 5, 7], що передбачає узгодження загальної стратегії підприємства із наявними та необхідними кадровими ресурсами. Визначається відповідність напрямкам кадрової політики, в результаті чого може бути змінена загальна стратегія розвитку підприємства або політика УП.

Отже, при формуванні стратегій УП підприємства на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів більш повно, порівняно з іншими підходами, враховуються як інтереси працівників, так і підприємства в цілому.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок: використання підходу до формування стратегій УП підприємства зумовлене певними умовами, особливостями функціонування підприємства та іншими чинниками, тому необхідне обґрунтування його доцільності.

Найбільш доцільним серед існуючих підходів є формування стратегії УП на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів. Однак, в даний час в умовах нестабільного зовнішнього середовища за наявності широких можливостей підприємства здійснюють одночасно кілька видів діяльності на багатьох ринках і діють в багатьох галузях. В таких випадках відповідність стратегії УП лише загальній стратегії підприємства не є єдино вірним твердженням, оскільки різні види його діяльності (бізнесу) можуть містити суперечливі цілі як загалом, так і відносно персоналу зокрема. Тому при формуванні стратегії УП необхідним також є

врахування її взаємозв'язку зі стратегіями окремих видів бізнесу підприємства, що не передбачено у даному підході.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених з питань розробки стратегії УП дозволив з'ясувати таке:

– по-перше, існуючі підходи до розробки стратегій УП є однобокими, не мають системності та не дозволяють врахувати фактори, що мають найбільший вплив на вибір стратегії УП АТП;

– по-друге, в них не враховується доцільність формування стратегій УП відповідно до бізнес-стратегії підприємства;

– по-третє, відсутній методичний підхід до розробки загальної стратегії УП.

Формулювання цілей статті – запропонувати підхід до формування стратегії УП АТП.

Виклад основного матеріалу дослідження. Усунення зазначених недоліків пропонується здійснювати таким чином (рис. 1).

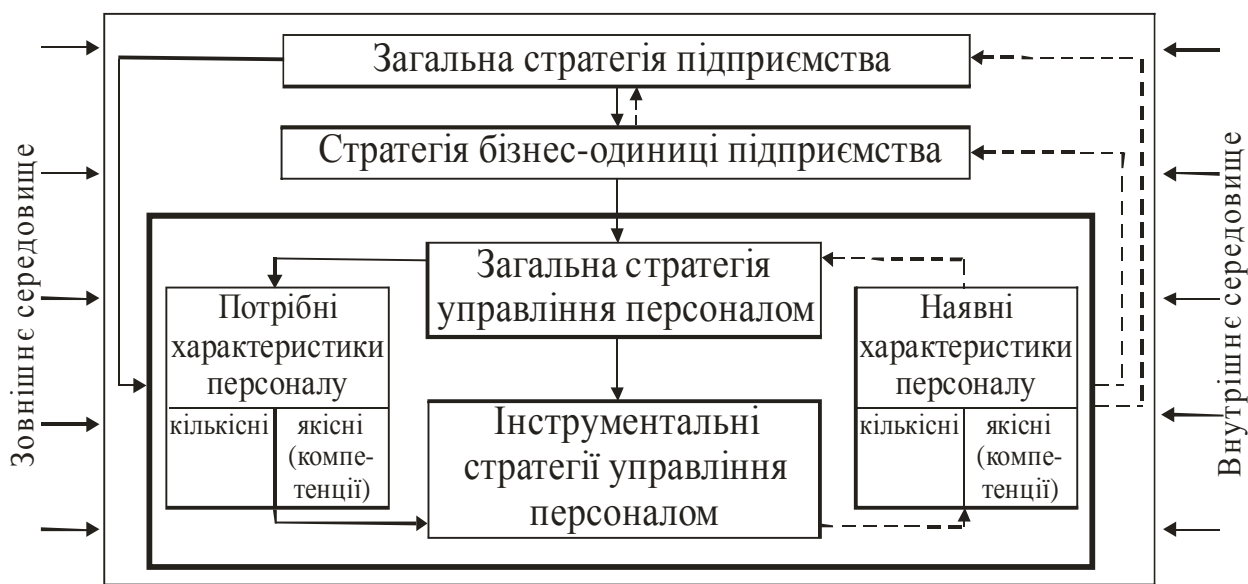


Рис. 1. Пропонований підхід до формування стратегій управління персоналом АТП

За пропонованою схемою загальна стратегія підприємства традиційно є підґрунтям для розроблення стратегій його бізнес-одиниць, відповідно цілям та змісту яких здійснюють формування загальної стратегії УП, а на її основі – інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП). Положення та пропозиції загальної стратегії підприємства щодо роботи з персоналом подаються до

стратегії УП; за ними розробляються проектні рішення, що узгоджуються із бізнес-стратегією та загальною стратегією підприємства; після цього видається план – конкретні дії стосовно персоналу.

При цьому загальними слід вважати стратегії УП, що в загальному вигляді відображають генеральний напрям і комплексну програму дій та рішень, сформованих за типами бізнес-стратегії, кадрової політики (КП) та трудового колективу (ТК) АТП. Інструментальними стратегіями є дії та рішення загальної стратегії УП, сформовані за функціями УП. Крім цього, ці стратегії розробляють на основі узгодження потрібних та наявних характеристик персоналу (кількісних і якісних). До кількісних характеристик персоналу відносять облікову, явочну та середньооблікову його чисельність; питому вагу працівників окремих підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників; середній розряд робітників; плинність кадрів; питому вагу службовців, що мають вищу або середню спеціальну освіту в загальній чисельності службовців тощо. Основною якісною характеристикою персоналу є компетенції працівників.

При цьому на кожному з зазначених етапів безпосередній вплив здійснюють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішнє середовище організації – це сукупність зовнішніх умов, в яких відбувається її діяльність (соціальні, правові, господарські і ін.); до факторів внутрішнього середовища зазвичай відносять «культуру організації, її розмір та компетенції персоналу» [6, с. 437]. Доцільним є доповнення цього переліку та включення до нього типу кадрової політики підприємства і можливостей підприємства та персоналу. Вибір зазначених факторів впливу обґрунтовується їх безпосередньою наявністю у визначенні поняття «стратегія управління персоналом». Саме внутрішні фактори є визначальними при виборі виду стратегії УП підприємства.

Пропонований підхід до формування стратегій управління персоналом АТП передбачає вироблення загальної та інструментальних видів цих стратегій. Формулювання змісту загальної стратегії УП доцільно здійснити за допомогою морфологічного аналізу, що передбачає побудування моделі (трьохмірної матриці) та дозволяє вибрати загальну стратегію УП шляхом складання комбінацій елементів морфологічної моделі (матриці).

Визначення загальної стратегії УП АТП пропонується здійснювати за алгоритмом (рис. 2).

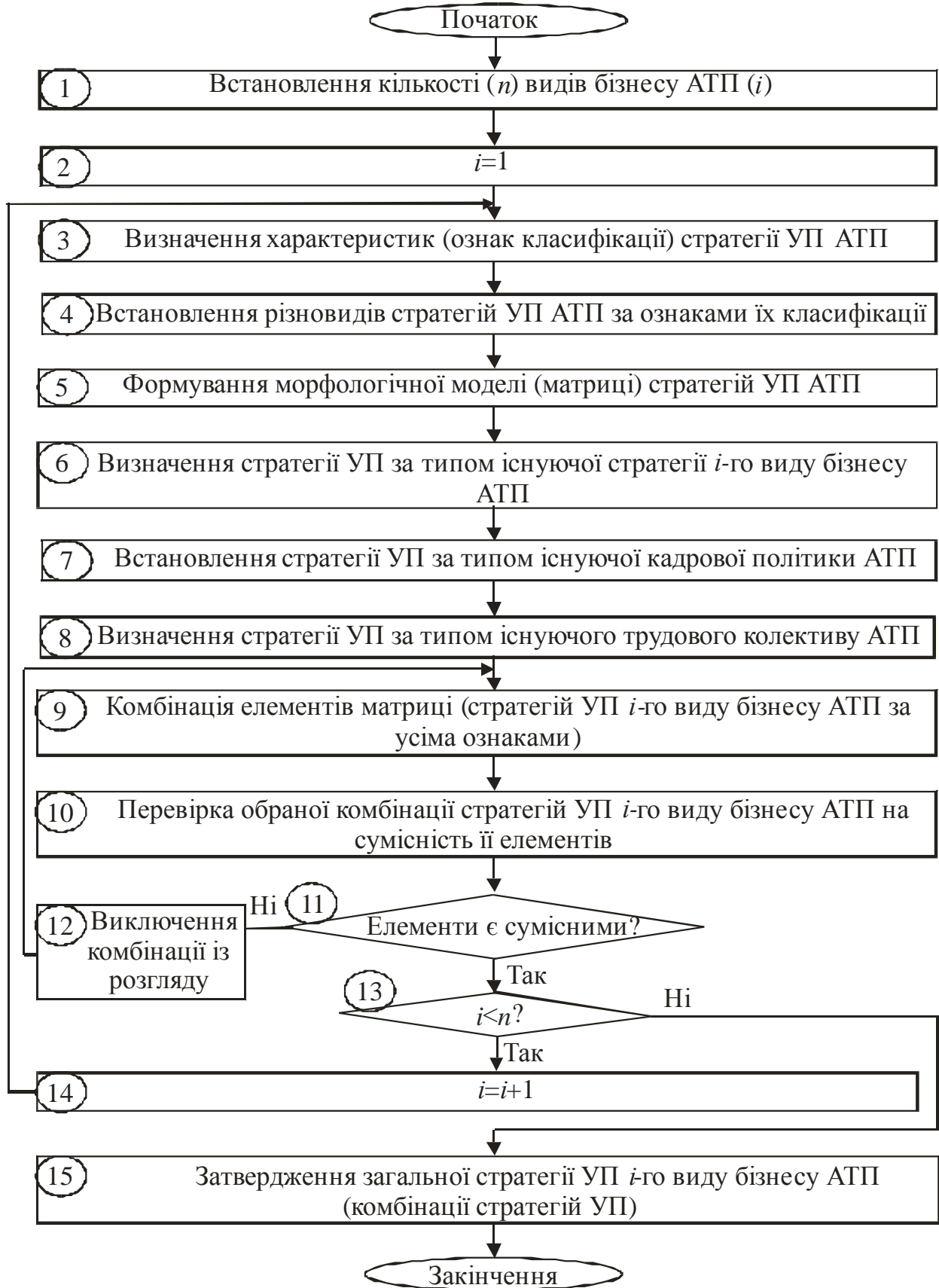


Рис. 2. Алгоритм розробки загальної стратегії УП ATP

На *першому етапі* встановлюють кількість (n) видів бізнесу АТП (i). Далі всі дії здійснюють окремо для кожної бізнес-одиниці, починаючи із першої ($i = 1$) (*етап два*). *Третій етап* передбачає визначення характеристик (ознак класифікації) стратегій УП АТП. Такими ознаками у даному випадку є тип стратегії бізнес-одиниці, КП та ТК. На *четвертому етапі* здійснюють встановлення різновидів стратегій УП АТП за вибраними вище ознаками їх класифікації.

Так, різновидами стратегій УП за типом бізнес-стратегії є 12 їх варіантів, що враховують як існуючий тип стратегії бізнесу (лідерства у витратах, підвищення якості, інноваційна), так і стадію її життєвого циклу (зародження, росту, зрілості, спаду); типом КП АТП – 8 варіантів залежно від типу КП за ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища (відкрита, закрита) та рівнем усвідомленості правил та норм в роботі з персоналом (активна, реактивна, пасивна, превентивна); типом ТК – 4 варіанти залежно від ролі керівника (суттєва, несуттєва) та характеру взаємовідносин між членами колективу (суперництво, байдужість (співпраця)).

П'ятим етапом алгоритму розробки загальної стратегії УП АТП є формування морфологічної моделі стратегій у вигляді трьохмірної матриці (рис. 3). Її рядки містять сукупність ознак класифікації стратегій УП АТП, стовпці – власне можливі варіанти цих стратегій за кожною з ознак.

На *шостому етапі* проводять визначення стратегії УП АТП за типом існуючої стратегії i -го виду бізнесу АТП на основі критеріїв оцінювання рівня витрат, якості послуг та впровадження інновацій окремого виду бізнесу АТП, що ґрунтуються на використанні методу бальних оцінок. При цьому передбачається комплексне врахування як типу стратегії бізнес-одиниці, так і її стадії життєвого циклу.

Сьомим етапом алгоритму є встановлення змісту стратегії УП за типом існуючої КП АТП на підставі її видів за ступенем відкритості здійснення набору персоналу та рівнем усвідомленості правил і норм роботи з ним, що визначаються на основі часткових показників методом нечіткого логічного виводу.

На *восьмому етапі* визначають стратегію УП за типом існуючого ТК АТП залежно від характеру взаємовідносин між членами колективу та ролі керівника у ньому, що встановлюють методом анкетування.

Зміст стратегії управління персоналом АТП												
Стратегія УП за ознаками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Тип стратегії бізнес-одиниці	Залучення персоналу з інноваційним підходом до роботи	Залучення висококваліфікованого персоналу спеціалізації	Залучення персоналу з високою мотивацією до роботи	Розвиток персоналу, що розвиває інноваційність у роботі	Розвиток висококваліфікованого персоналу спеціалізації	Розвиток персоналу спеціалізації	Утримування персоналу з інноваційним підходом до роботи	Утримування персоналу з високою мотивацією	Утримування персоналу спеціалізації	Скорочення персоналу з низькою мотивацією	Скорочення персоналу спеціалізації	Скорочення персоналу спеціалізації
Тип кадрової політики	Орієнтація на персонал високої кваліфікації із ВРП та ЗРП	Підвищення кваліфікації та переміщення персоналу із ВРП та ЗРП	Орієнтація на персонал широкого профілю із ВРП та ЗРП	Розвиток персоналу широкого профілю із ВРП	Мотивація персоналу високої кваліфікації із ВРП та ЗРП	Удосконалення систем мотивації персоналу із ВРП	Покращення морально-психологічного клімату в колективі	Підтримка морально-психологічного клімату в колективі	-	-	-	-
Тип трудової колективу	Підтримка морально-психологічного клімату в колективі та розвиток морально-психологічної культури	Змішення корпоративної культури, підвищення авторитету керівника	Налагодження морально-психологічного клімату в колективі та збереження корпоративної культури	Перегляд кадрової політики, морально-психологічної культури та складу трудового колективу	-	-	-	-	-	-	-	-

Рис. 3. Морфологічна матриця стратегій управління персоналом АТП

На дев'ятому етапі алгоритму розробки загальної стратегії УП АТП здійснюють комбінацію елементів матриці (кожна нова комбінація є поєднанням елементів, взятих по одному із кожного рядка матриці), тобто існуючих стратегій УП i -го виду бізнесу АТП за усіма ознаками класифікації.

Так, наприклад, якщо для i -го виду бізнесу АТП за ознакою типу існуючої бізнес-стратегії вибрана стратегія залучення висококваліфікованого персоналу (2), існуючого типу КП – стратегія мотивації висококваліфікованого персоналу із внутрішнього (ВРП) та зовнішнього (ЗРП) ринку праці (5), існуючого типу ТК – налагодження морально-психологічного клімату колективу (МПКК) та збереження корпоративної культури (4), то загальна стратегія УП (2-5-4) передбачає залучення та мотивацію висококваліфікованого персоналу, налагодження МПКК та збереження корпоративної культури.

Десятий етап передбачає перевірку обраної комбінації стратегій УП i -го виду бізнесу АТП на сумісність її елементів. Наприклад, у комбінації 2-5-4 стратегії УП є сумісними; комбінації 5-3-4 (розвиток висококваліфікованого персоналу; орієнтація на персонал широкого профілю із ЗРП та ВРП; перегляд КП, корпоративної культури та складу ТК) – несумісними.

У випадку (етап одинадцять), коли елементи обраної комбінації є несумісними, переходять до етапу дванадцять, в якому здійснюють виключення даної комбінації із розгляду та повертаються до дев'ятого етапу і складають нову комбінацію. Якщо обрані стратегії УП за різними ознаками є сумісними, то – переходять до наступного етапу тринадцять, що призначений для циклічної послідовності дій. Він передбачає перебирання усіх видів бізнесу АТП ($i < n$), тобто якщо $i < n$, то здійснюють розробку стратегії УП наступного i -го виду бізнесу ($i = i + 1$) (етап чотирнадцять). В протилежному випадку ($i = n$) переходять до етапу п'ятнадцять, сутність якого полягає у затвердженні стратегії УП (комбінації стратегій УП за різними ознаками) i -х видів бізнесу АТП та закінчують алгоритм.

Висновки. Таким чином, запропоновано підхід до формування стратегій управління персоналом АТП, що передбачає вироблення загальної стратегії УП АТП шляхом застосування морфологічного аналізу та інструментальних її видів. Основною відмінністю пропо-

нованого підходу є узгодження загальної стратегії, стратегії бізнес-одиниці та наявних і потрібних характеристик персоналу підприємства.

Література

1. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
2. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – С.Пб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 252 с.
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 572 с.
4. Bertchel O. Personal-Management / O. Bertchel. – Stuttgart, 2003. – 544 p.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 640 с.
6. Волгин Н.А. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2003. – 736 с.
7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
8. Гурков И.Б. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий: учебно-методическое пособие / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.А. Мутовин. – М.: ГУ-ВШЭ, 2007. – 84 с.
9. Клейнер Г.Б. Кадровая стратегия предприятия: систематизация и основные варианты / Г.Б. Клейнер // Труды Вольного экономического общества. – 2009. – Том № 125. – М.: ВЭО. – Режим доступа: <http://www.kleiner.ru/arpab/kadrstr.html>
10. Криворучко О.М. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х.: ХНАДУ, 2011. – Вип. 18. – С. 59–68.
11. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
12. Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.С. Морщенок; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2008. – 19 с. – укр.

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

Стаття надійшла до редакції 14.09.2013 р.