

УДК 658.5+331.108

Асист. Т.В. Склярук, канд. екон. наук;  
студ. М.В. Врублевська – НУ "Львівська політехніка"**ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВИХ СКЛАДОВИХ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуто теоретичні питання стратегічного розвитку персоналу у функціонуванні підприємства, проаналізовано сучасні стратегії розвитку персоналу, а також їх вплив на розвиток підприємства загалом. Розглянуто: стратегію росту, яка забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійності нововведень; стратегію помірнього зростання, котра притаманна підприємствам, які давно вийшли на ринок і мають міцні позиції; стратегію скорочення, яка застосовується для ліквідації збиткових підрозділів; комбіновану стратегію, яка включає в себе співвідношення елементів стратегії росту, помірнього росту та скорочення.

Розглянуто мотивацію як різновид стратегії розвитку персоналу, яка позитивно впливає на розвиток підприємства загалом. Розкрито сутність стратегічного планування, особливості стратегії розвитку персоналу. Особливої уваги заслуговують дослідження кадрової стратегії, оскільки вона належить до розряду функціональних стратегій, що підлягають завданню реалізації загальної стратегії підприємства.

**Ключові слова:** персонал, стратегічне планування, стратегії розвитку персоналу, мотивація персоналу.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку ринкової економіки, коли важливим є забезпечення конкурентного статусу підприємства, необхідно спрямовувати свою увагу не лише на бізнес-процес, а й на ресурси, що забезпечують його реалізацію, тобто на персонал. Від персоналу підприємства (ставлення до своїх прямих обов'язків, освітнього рівня) найбільшою мірою залежить якість виготовленої продукції, чи наданих послуг, відповідно і рівень розвитку підприємства загалом також. Саме тому було обрано об'єктом дослідження персонал, а конкретніше – стратегії розвитку персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо розвитку персоналу, а саме стратегії розвитку персоналу, досліджувались та вивчались як вітчизняні так і зарубіжні науковці, серед яких варто відзначити: Т.В. Луцька, М.С. Дороніна, І.Р. Бузько, В.В. Онікієнко. Однак вивчення цього питання є актуальним сьогодні, оскільки для ефективного функціонування будь-якого підприємства необхідною складовою є персонал підприємства.

**Метою роботи** є вивчення загальновідомих стратегій та виокремлення найважливіших із них для подальшого їх дослідження та впровадження у діяльність підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Аналізуючи практичну діяльність сучасних українських підприємств, можна простежити, що дедалі частіше запроваджується стратегічне планування.

Під час розроблення стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрями їх досягнення. У стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики:

- визначення якісного складу персоналу;
- критерії підбору співробітників;

- структура і штатний розклад підприємства;
- напрями підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників [1].

Основною метою управління персоналом є створення системи, що ґрунтується не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, створенні системи, в якій інтереси кожного робітника збігаються з інтересами підприємства, досягненні високої продуктивності, покращенні економічної активності підприємства загалом.

Отже, під управлінською стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою у використанні ресурсів, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довготермінові та короткотермінові цілі підприємства.

Стратегічне управління персоналом дає змогу вирішувати такі завдання:

- 1) забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами відповідно до його стратегії;
- 2) формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів і власне стратегічного управління;
- 3) здатність усунення суперечностей у питаннях централізації – децентралізації управління персоналом [2].

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це 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].

Стратегія управління персоналом формується у вигляді планів або "програм дій", що базуються на інформації, зібраної на стадії аналізу внутрішнього середовища організації, і кадрового прогнозу – у вигляді системи аргументованих заяв про напрями розвитку і майбутнього стану персоналу. Інструментами реалізації кадрової стратегії є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація. В економічній літературі виокремлюють декілька маркетингових стратегій, кожній з яких відповідає певний вид кадрової стратегії.

Стратегія росту – забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства завдяки впровадженню на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива зазвичай молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП. Для цієї стратегії є також характерним залучення персоналу особливо високої кваліфікації, який зможе запропонувати молодій організації хороші ідеї і створити ексклюзивну продукцію, яка б створила конкурентоспроможність підприємству. Також ця стратегія робить основний акцент на створення незалежної системи мотивації та створення позитивного морально-психологічного клімату [3].

Основними перевагами цієї стратегії є нагромадження власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності (оскільки бізнес починають із початку), а також можливість планувати темпи власного розвитку з урахуванням темпів розвитку галузі, особливо в "молодих" галузях.

Наступна стратегія, яку варто розглянути, є стратегія помірнього зростання. Вона властива підприємствам, що мають уже досить міцні позиції на ринку, тобто на ринок вони вийшли досить давно і змогли проявити свої конкурентні переваги, а також притаманна підприємствам, які функціонують у традиційних сферах. Для цієї стратегії є характерним стабілізація персоналу, залучення і закріплення кадрів. На відміну від стратегії зростання, ця стратегія передбачає перенавчання персоналу, внутрішнє переміщення кадрів, а також один із основних компонентів розвитку персоналу – соціальні гарантії [3].

Окрім стратегій розвитку персоналу, існують також стратегії скорочення. Стратегії скорочення застосовують тоді, коли необхідно скоротити чи розформувати підрозділи, які не приносять прибутку підприємству. Стратегія скорочення необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію", позбутися від усього застарілого.

Стратегія скорочення полягає у масових звільненнях і допомозі у працевлаштуванні. Основний акцент робиться на стимулюванні дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи, а також перекваліфікація кваліфікованих робітників [4].

Залежно від розвитку організації, а також ситуації на ринку, підприємство скорочує або нарощує виробництво, збільшує або зменшує якісний та кількісний штат персоналу. Ці всі процеси в собі може об'єднувати комбінована стратегія. Комбінована стратегія включає в себе співвідношенні елементи стратегії росту, помірнього росту та скорочення. Її розвиток залежить від комбінацій трьох зазначених вище стратегій [4].

Вивчаючи стратегії розвитку персоналу, потрібно більш детально розглянути кадрову стратегію, оскільки вона належить до розряду функціональних стратегій, що підлягають завданню реалізації загальної стратегії підприємства. Тому наступним розглянемо основні форми кадрових стратегій, а саме: стратегії функціонування та стратегії розвитку.

Під стратегіями функціонування розуміють стратегії, які лідерство в низьких витратах, диференціації та фокусування відображають поведінку організації на ринку [6].

Стратегіям лідерства за витратами відповідає кадрова стратегія, орієнтована на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для здійснення кадрової стратегії звичайно немає необхідності залучати наукові кадри з високим рівнем творчого потенціалу. Потреба в керівниках задовольняється за рахунок менеджерів адміністративного складу. Кадрова стратегія, що відповідає стратегії диференціації, звичайно орієнтована на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, проектувальників. Менеджери в цьому випадку повинні мати риси лідерів.

Стратегіям фокусування відповідає функціональна кадрова стратегія, аналогічна одній з описаних вище, з урахуванням того, що будуть потрібні пра-

цівники більш вузької спеціалізації. Стратегії розвитку організації, такі як зростання, стабілізація і скорочення, спрямовані на підвищення чи збереження конкурентної переваги організації. Цим стратегіям відповідають певні кадрові стратегії.

Якщо підприємство розвивається відповідно до стратегії зростання, то кадрова стратегія підприємства повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. Для залучення і закріплення персоналу, підприємство повинне створювати і підтримувати такі умови: належну систему оплати праці, мотивації та сприятливий морально-психологічний клімат, що сприяє творчості; постійне підвищення кваліфікації працівників; можливості службового і наукового зростання. Такі проблеми, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію та інші, тут мають другорядне значення.

Функціональна кадрова стратегія, коли підприємство розвивається відповідно до стратегії стабілізації, спрямована на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу. У цьому випадку відносно менше потрібно працівників вищої кваліфікації, науковців. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення кадрів і їх перенавчання, посилення соціальних гарантій, організації відходу на пенсію та ін.

Функціональна стратегія управління персоналом, що відповідає тій чи іншій стратегії функціонування чи розвитку всієї організації, повинна ретельно узгоджуватися з усіма іншими функціональними стратегіями і бути найбільш органічною частиною корпоративної чи загальної стратегії розвитку організації загалом [6]. Важливе значення для розвитку персоналу має також мотивація. Мотивація буває двох видів: матеріальна та нематеріальна. До матеріальної мотивації відноситься: ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в акціонерному капіталі; медичне обслуговування; страхування.

Для ефективного функціонування підприємства, керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто, крім зарплати, мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника [5].

Не менш важливого значення набуває нематеріальна мотивація. До нематеріальних стимулів належать умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, а також прав на придбання дефіцитних благ, забезпечення дитячими установами. Через інфляцію грошей простежується тенденція до зростання цього виду стимулювання.

До нематеріального стимулювання належать також рівень організації праці й санітарно-гігієнічних умов на підприємствах, що впливають на вибір того чи іншого місця роботи.

**Висновки.** Одне з важливих завдань управління системою розвитку персоналу – це забезпечити організацію працівниками, які мають необхідні здібності та компетенції, що значною мірою обумовлене моральною та психологічною готовністю особистості до професійної діяльності на відповідному робочому місці чи посаді, а також стійку мотивацію щодо реалізації стратегії діяльності компанії. Ефективна організація управління системою розвитку персоналу в

умовах трансформаційної економіки – це інвестиція в один із стратегічно важливих ресурсів підприємства й необхідний фактор підвищення його конкурентоспроможності. Результативно функціонуюча система мотивації розвитку персоналу позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки виявленню і застосуванню професійного потенціалу працівників, покращенню якісного складу персоналу, скороченню загальних витрат на пошук висококваліфікованої робочої сили завдяки спланованій, послідовній та активній політиці на ринку праці. Мотивація професійного розвитку персоналу, як процес використання внутрішніх та зовнішніх стимулів, спонукає до формування спеціальних знань, розвитку необхідних навичок і вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності. Отже, для отримання максимальної віддачі від функціонування системи розвитку персоналу та підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві необхідно сприяти тісному взаємозв'язку програм розвитку персоналу із системою мотивації, адже порушення комплексності вирішення цього завдання і використання лише одного компонента системи не дасть змоги стимулювати на належному рівні творчу активність персоналу задля досягнення цілей підприємства.

### Література

1. Грифін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Грифін, В. Яцура; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : Вид-во "БаК", 2001. – 624 с.
2. Менеджмент процессов / под ред. И. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. – М. : Изд-во "Эксмо", 2008. – 384 с.
3. Ивлев В.А. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации / В.А. Ивлев, Т.В. Попова. – М. : Изд-во "Научтехлитиздат", 2000. – 282 с.
4. Бьёрн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования : пер. с англ. / А. Бьёрн. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
5. Жуковский М.О. Трудовые ресурсы как складовая конкурентоспособности предприятия / М.О. Жуковский // Актуальные проблемы экономики : науч. эконом. журнал. – 2007. – С. 54-59.
6. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посібн. / А.П. Міщенко. – Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2003. – 261 с.
7. Управління персоналом : підручник / В.М. Данюк та ін.; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. – К. : Вид-во КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2013. – 666 с.

**Склярук Т.В., Врублевська М.В. Исследование стратегий развития персонала как важной составляющей эффективного функционирования предприятия**

Рассмотрены теоретические вопросы стратегического развития персонала в функционировании предприятия, проанализированы современные стратегии развития персонала, а также их влияние на развитие предприятия в целом. Рассмотрена: стратегия роста, которая обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ предприятия за счет внедрения на новые рынки, диверсификации, постоянства нововведений; стратегия умеренного роста, которая присуща предприятиям, которые давно вышли на рынок и имеют прочные позиции; стратегия сокращения, применяемые для ликвидации убыточных подразделений; комбинированная стратегия, которая включает в себя соотношение элементов стратегии роста, умеренного роста и сокращения.

Рассмотрена мотивация как разновидность стратегии развития персонала, которая положительно влияет на развитие предприятия в целом. Раскрыта сущность стратегического планирования, особенности стратегии развития персонала. Особого внимания заслуживают исследования кадровой стратегии, поскольку она относится к разряду функциональных стратегий, подлежащих задаче реализации общей стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, стратегическое планирование, стратегии развития персонала, мотивация персонала.

**Sklyaruk T.V., Vrublevska M.V. The Research of Staff Development Strategies as Important Constituents of the Effective Functioning of the Enterprise**

Some theoretical problems of strategic staff development in the functioning of the company are studied. Current staff development strategies and their impact on the development in general are analyzed. The following issues are examined: growth strategy, which provides increasing competitive advantage through the introduction of new markets, diversification, innovation permanence; the strategy of moderating growth, which is characterized by companies that have long-term entering the market and have a strong position; reduction strategy, which is used to eliminate unprofitable divisions; the combined strategy that includes elements of value growth strategies, moderate growth and contraction. Motivation as the form of staff development strategies that positively affect the development of the company as a whole is researched. The essence of strategic planning, and also the strategy of staff development are highlighted. Personnel strategy is proved to be particularly notable, since it belongs to the category of functional strategies to be the task of the general strategy.

**Key words:** staff, strategic planning, strategy, staff development, staff motivation.

УДК 330.322:334.012.64

Доц. Т.О. Скрипко, канд. екон. наук – Львівська КА

### ІНСТРУМЕНТИ ПОВУДОВИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Розкрито суть та взаємообумовленість ключових дефініцій інвестиційної сфери. Розглянуто важливі інструменти інноваційного розвитку – інвестиційна активність, інвестиційний потенціал. Проаналізовано кількість суб'єктів підприємницької діяльності, їх фінансові результати у розрізі величини та галузей. Інвестиційну активність подано порівняно з деякими країнами. Ефективність залучення державних механізмів досліджено на підставі змін рейтингів статусу України з погляду міжнародних консалтингових агентств. Окреслено низку невирішених проблем: нестабільність фінансового сектора економіки, формальний підхід у створенні інфраструктури малого підприємництва. На підставі проведеного аналізу зроблено висновок про необхідність створення умов для інтелектуалізації економіки. Запропоновано саморегулювання, корегулювання як нові засоби посилення інвестиційної активності.

**Ключові слова:** інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість, інвестиційна політика, інноваційний розвиток, мале і середнє підприємництво.

Суспільство як складна соціальна система розвивається під впливом величезної кількості чинників та обставин, і дуже важко скласти реальний сценарій перебігу подій, він може здійснюватися за одних і тих же початкових умов різними шляхами, що потребує створення нових теорій, проведення прикладних досліджень. Не викликає сумнівів, що посісти достойне місце у конкурентному глобальному ринку національна економіка здатна лише через якнайширше залучення інвестицій для створення сучасного виробництва, впровадження нових знань, технологій і принципів управління. З метою активізації позитивних зрушень пріоритетними напрямками реалізації національної економічної політики є підвищення конкурентоспроможності економіки та покращення інвестиційного клімату, забезпечення розвитку високотехнологічних секторів економіки, стимулювання інновацій у стратегічних галузях. Завдання побудови інно-