

13. Модель комплексной оценки результативности. Методы оценки и расчета [Электронный ресурс] / Н.В. Терещенко, Н.С. Яшин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – Режим доступа до журналу: <http://www.management.com.ua/qm/qm094.html>.

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

Стаття надійшла до редакції 14.02.2013 р.

УДК 658.310

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., аспірант,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ВИДАМИ БІЗНЕСУ АТП

***Анотація.** Запропоновано методичний підхід до розробки стратегії управління персоналом відповідно до видів бізнесу АТП, який відрізняється від існуючих комплексним урахуванням типу стратегії бізнес-одиниці та її стадії життєвого циклу. Сформовано матрицю стратегій управління персоналом за цими ознаками, сформульовано загальний та детальний їх зміст. Розроблено критерії для оцінювання рівня витрат, якості послуг та впровадження інновацій окремого виду бізнесу АТП, що ґрунтуються на використанні методу бальних оцінок.*

***Ключові слова:** стратегія управління персоналом, стратегія окремого виду бізнесу, життєвий цикл виду бізнесу.*

ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., аспирант,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПО ВИДАМ БИЗНЕСА АТП

***Аннотация.** Предложен методический подход к разработке стратегии управления персоналом соответственно видам бизнеса АТП, который отличается от существующих комплексным учетом типа стратегии бизнес-единицы и ее стадии жизненного цикла. Сформирована матрица стратегий управления персоналом по этим признакам, сформулировано общее и детальное их содержание. Разработаны критерии для оценивания уровня расходов, качества услуг и внедрения инноваций отдельного вида бизнеса АТП, основывающиеся на использовании метода балльных оценок.*

***Ключевые слова:** стратегия управления персоналом, стратегия отдельного вида бизнеса, жизненный цикл вида бизнеса.*

T. VODOLAZHKA, Postgraduate,
Kharkiv National Automobile and Highway University

DEVELOPING THE STRATEGY OF PERSONNEL MANAGEMENT BY TYPES OF BUSINESS ACTIVITIES AT MOTOR TRANSPORT COMPANIES

Abstract. A methodological approach to the development of the personnel management strategy according to types of business activities at motor transport companies has been proposed. The approach differs from the existing ones by its overall consideration of the strategy type of both a business-unit and the stage of its life cycle. A matrix of personnel management strategies has been formed in line with these features, their general and detailed contents have been formulated. Certain criteria to assess the level of expenses, service quality and innovation implementation for a separate type of motor transport company business activities have been developed. The criteria have been based on the method of scores.

Key words: strategy of personnel management, strategy of a separate type of business activities, life cycle of a business type.

Постановка проблеми. У наш час успішність функціонування будь-якого підприємства (в т.ч. автотранспортного (АТП)) безпосередньо залежить від ефективності управління головним ресурсом – його персоналом. Для цього застосовують стратегію управління персоналом (УП). У більшості випадків її пов'язують із бізнес-одинацями підприємства і розробляють відповідно до цілей та типу стратегії окремого виду бізнесу. При цьому стратегія УП, зазвичай, має досить загальний, описовий характер, процес її вибору не містить належного обґрунтування.

Сьогодні практика стратегічного управління персоналом не має одностайної думки науковців стосовно методики та підходів щодо вирішення цього питання. Це обумовлює потребу у виробленні методичного підходу до розробки стратегії УП за видами бізнесу АТП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі [1–3] вчені розробляють різні види стратегій УП відповідно до стратегії бізнес-одинаці. Це пояснюється існуванням значної кількості класифікацій типів стратегій окремих видів бізнесу. Так, українські вчені Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [1, с. 146] (застосовуючи поділ стратегій окремих видів бізнесу на лідерства у низьких витратах, диференціації та фокусування) виділяють три види стратегій УП. Відповідно до стратегії лідерства у низьких витратах стратегія УП орієнтується на залучення і закріплення працівни-

ків масових професій середньої кваліфікації; при стратегії диференціації вона передбачає орієнтацію на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації; відповідно до стратегії фокусування стратегія УП повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації. За такої ідеї стратегія УП не є повноцінною, оскільки увага акцентується лише на необхідному рівні спеціалізації та кваліфікації персоналу та не враховуються інші фактори (взаємовідносини між членами колективу, мотивація, розвиток персоналу тощо).

Усунення зазначеного недоліку є в роботі [2, с. 75]. Вченими наведено можливі варіанти стратегій УП відповідно до таких типів конкурентних стратегій як лідерство у витратах, продуктове лідерство (стратегія диференціації), лідерство в ніші (стратегія фокусування). Так, при стратегії лідерства у витратах автори пропонують дотримуватися наступних стратегій управління персоналом: залучення персоналу широкого профілю, підтримка морально-психологічного клімату в колективі. Для стратегії продуктового лідерства доцільними є стратегії залучення спеціалізованого персоналу високої кваліфікації, підвищення кваліфікації персоналу стосовно конкретних товарів, удосконалення системи розвитку персоналу. Відповідно до стратегії лідерства у ніші стратегія УП повинна спрямовуватися на залучення висококваліфікованого персоналу вузької спеціалізації, удосконалення системи розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації персоналу. У цьому разі авторами зазначено відповідність деякого переліку стратегій УП підприємства його конкурентним стратегіям, однак не наведено методики вибору найбільш доцільної із них в кожному конкретному випадку.

Іншу класифікацію стратегій УП запропонував Д.П. Соловійов [3]. Автор також виділяє три види стратегій УП (забезпечення ресурсами, розвиток та винагородження персоналу) за трьома типами конкурентних стратегій (лідерства у витратах, якості та інновацій). Так, наприклад, при інноваційній конкурентній стратегії стратегія УП у напрямку забезпечення ресурсами полягає у залученні та утриманні висококваліфікованих працівників зі схильністю до інноваційних дій та переліком досягнень у галузі інновацій. При цьому зміст кожної стратегії управління персоналом наведено у досить загальному вигляді, що не дає змоги конкретизувати дії керівництва для її виконання.

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз літературних джерел з питань розробки стратегії УП за видами бізнесу підприємства [1–10] вказує на таке:

– по-перше, спостерігається необґрунтованість вибору певних видів стратегій УП за типами бізнес-стратегій, оскільки не вказуються ознаки та критерії їх вибору;

– по-друге, розроблені стратегії УП є надто загальними та потребують уточнення змісту;

– по-третє, при виробленні стратегій УП не враховано етапи розвитку окремого виду бізнесу.

Формулювання цілей статті. Запропонувати методичний підхід до розробки стратегії управління персоналом за видами бізнесу АТП.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія УП розробляється окремо для різних видів бізнесу АТП, кожен із яких реалізується підприємством обмежений період часу, що характеризує його життєвий цикл. Традиційно термін «життєвий цикл» застосовується відносно підприємства або певного товару. Останнім часом поняття «життєвий цикл» почали використовувати для дослідження та характеристики видів бізнесу [4, с. 32; 5, с. 243; 8, с. 241; 9, с. 164]. При цьому науковці наводять різні визначення терміна «життєвий цикл окремого виду бізнесу», однак найбільш повне із них наведено у праці: «період часу, протягом якого підприємство надає різні види послуг певному клієнту, що характеризується зміною обсягів надання послуг та прибутку від їх реалізації та визначає маркетингові стратегії відповідно поведінці клієнта і конкурентів з моменту підписання договору про співпрацю зі споживачем до моменту його розірвання» [4, с. 34].

Протягом життєвого циклу (ЖЦ) окремі види бізнесу підприємства проходять певні стадії, для кожної з яких є характерними «певні цілі, управлінські завдання, механізми впливу на персонал, ціннісні орієнтири, ступінь ефективності використання ресурсів» [6]. Перехід від однієї стадії циклу до іншої супроводжується певними змінами, що вимагають перегляду умов функціонування, організаційної структури (наслідком чого є зміна загальної стратегії діяльності), організаційної культури, вимог до знань і кваліфікації персоналу тощо. Тому стратегія УП на різних стадіях життєвого циклу (СЖЦ) бізнес-одиниці підприємства набуває нового значення і відіграє важливу роль, впливаючи на зростання чи падіння ефективності його діяльності. Тому при розробці стратегії УП за видами бізнесу доцільно враховувати як існуючий тип бізнес-стратегії, так і стадію її життєвого циклу.

Здійснювати розробку стратегії УП за окремими бізнес-одинацями АТП пропонується за алгоритмом (рис. 1).

Перший етап передбачає встановлення загальної кількості (n) видів бізнесу АТП (i). Далі всі дії здійснюються окремо для кожної бізнес-одинаці, починаючи із першої ($i = 1$) (етап 2).

На третьому етапі визначають, чи i -й вид бізнесу є діючим? У випадку, коли i -й вид бізнесу є новим (недіючим), здійснюють перехід до стратегічного планування (вибір місії, цілей, завдань, майбутньої стратегії i -го виду бізнесу тощо (етап 4). При цьому пропонується застосувати класифікацію стратегій окремого виду бізнесу, наведену у праці Д.П. Соловйова (лідерства у витратах, якості та інновацій) [3], оскільки вимоги до основного ресурсу підприємства – персоналу та змісту стратегії управління ним є більш чіткими у порівнянні з іншими класифікаціями. Після цього переходять до етапу 8.

Прийнята класифікація типів стратегій окремого виду бізнесу передбачає їх виділення за ознакою основної конкурентної переваги бізнес-одинаці підприємства. Однак наявність однієї з них не виключає присутності інших. Тому в протилежному випадку, коли i -й вид бізнесу є діючим (існуючим), здійснюють розробку критеріїв оцінювання рівня витрат, якості послуг та впровадження інновацій i -го виду бізнесу шляхом застосування методу бальних оцінок (етап 5). При цьому використовується шкала в межах 1–9 балів з інтервалом 1 бал. Для проміжку від 1 до 3 балів рівень показників впровадження інновацій та якості послуг є низьким, для проміжку 4–6 балів – середнім та 7–9 балів – високим; для показника рівня витрат – навпаки: проміжок 1–3 бали – високий рівень, проміжок 4–6 балів – середній рівень, 7–9 балів – низький рівень показника (табл. 1).

Оскільки критерії оцінювання рівня витрат, якості послуг та впровадження інновацій i -го виду бізнесу розробляються для АТП, доцільним є уточнення категорій працівників та посад, що відносяться до персоналу широкого профілю, вузької спеціалізації, високої кваліфікації саме автотранспортних підприємств. Так, до персоналу широкої спеціалізації (профілю) на АТП відносяться: *водії* (якщо вони, окрім своїх посадових обов'язків, здійснюють роботу кондуктора, експедитора, вантажника, слюсаря, мийника тощо); *ремонтні працівники*, оскільки вони можуть виконувати завдання слюсаря, майстра з ремонту різних видів агрегатів і пристроїв автомобілів та обладнання, спеціаліста з діагностики технічного стану рухомого складу, мийника, шиномонтажника тощо; *спеціалісти та службовці*,

які суміщають або можуть виконувати обов'язки: 1) економіста, бухгалтера, касира, табельника; 2) маркетолога, логіста тощо.

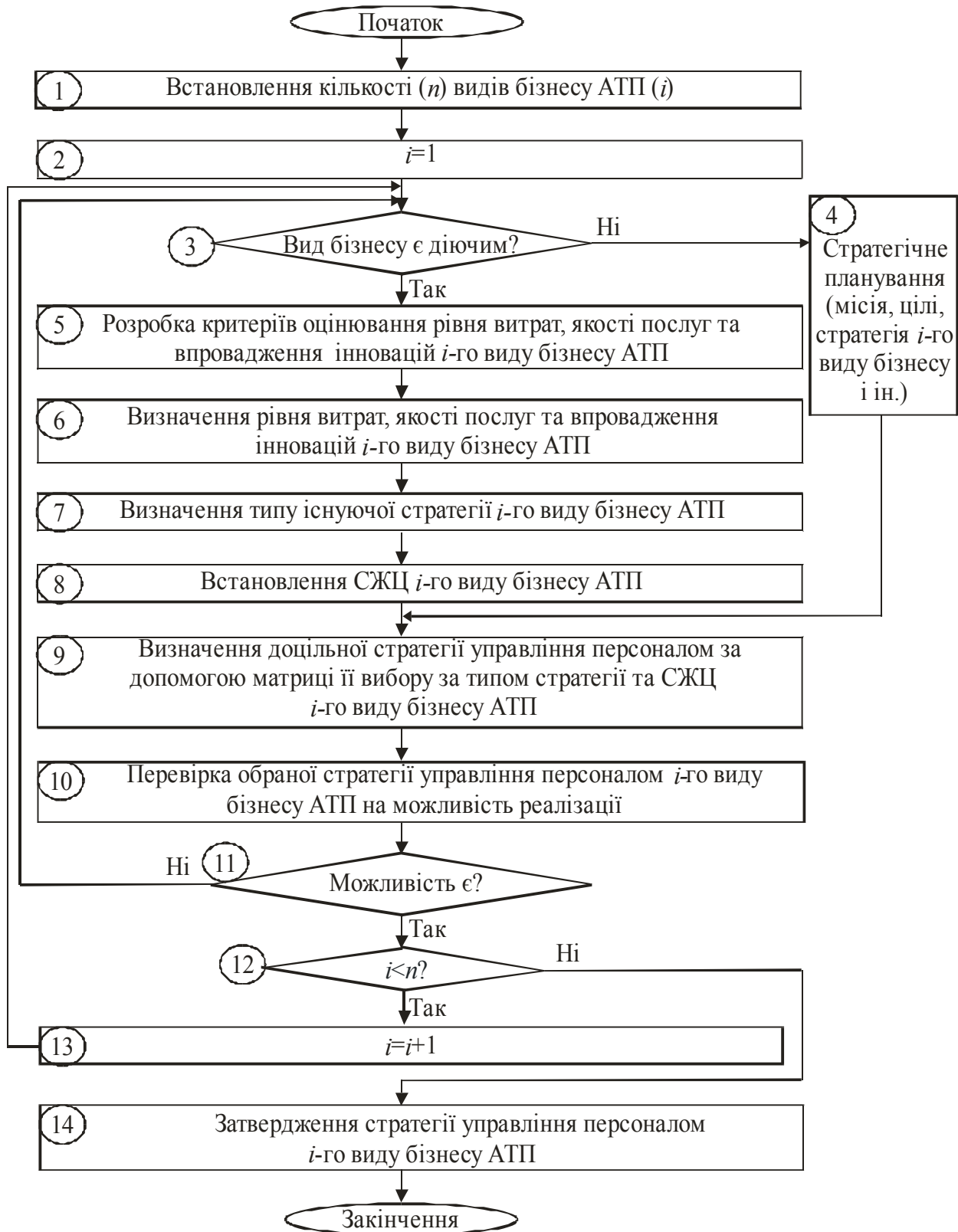


Рис. 1. Алгоритм розробки стратегії управління персоналом за видами бізнесу АТП

Таблиця 1

**Критерії оцінювання рівня витрат, якості послуг
та впровадження інновацій окремого виду бізнесу АТП**

Показники	Критерії оцінювання		
	Зони	Бали	
1	2	3	4
Рівень витрат окремого виду бізнесу	Зона низького рівня (ЗНР)	9	Оптимальна чисельність персоналу широкого профілю з мінімальним рівнем ЗП (до 1,2 т. грн); найбільш ефективна маркетингова діяльність; питома вага активної частини ОФ складає більше 80 %; прогресивні технології у виробництві та обслуговуванні; обґрунтоване нормування потреби у товарах, матеріалах та ін. ресурсах (більше 95 %)
		8	Оптимальна чисельність персоналу широкого профілю з мінімальним рівнем ЗП (1,2–1,3 т. грн); ефективна маркетингова діяльність; питома вага активної частини ОФ складає 75–80 %; прогресивні технології у виробництві та обслуговуванні; обґрунтоване нормування потреби у товарах, матеріалах та ін. ресурсах (90–95 %)
		7	Оптимальна чисельність персоналу широкого профілю з мінімальним рівнем ЗП (1,3–1,4 т. грн); достатньо ефективна маркетингова діяльність; питома вага активної частини ОФ складає 70–75 %; прогресивні технології у виробництві та обслуговуванні; обґрунтоване нормування потреби у товарах, матеріалах та ін. ресурсах (85–80 %)
	Зона середнього рівня (ЗСР)	6	Деяко збільшена чисельність персоналу широкого профілю із середнім рівнем ЗП (1,4–1,6 т. грн); недостатньо ефективна маркетингова діяльність; питома вага активної частини ОФ складає 65–70 %; прогресивні технології у виробництві та обслуговуванні; частково обґрунтоване нормування потреби у товарах, матеріалах та ін. ресурсах (70–80 %)
		5	Збільшена чисельність персоналу вузького профілю із середнім рівнем ЗП (1,6–1,8 т. грн); малоефективна маркетингова діяльність; питома вага активної частини ОФ складає 60–65 %; застарілі технології у виробництві та обслуговуванні; частково обґрунтоване нормування потреби у товарах, матеріалах та ін. ресурсах (60–70 %)
		4	Збільшена чисельність персоналу вузького профілю із середнім рівнем ЗП (1,8–2,0 т. грн); малоефективна маркетингова діяльність; питома вага активної частини ОФ складає 55–60 %; застарілі технології у виробництві та обслуговуванні; частково обґрунтоване нормування потреби у товарах, матеріалах та ін. ресурсах (50–60 %)
	Зона високого рівня (ЗВР)	3	Надлишкова чисельність персоналу вузького профілю з достатньо високим рівнем ЗП (2,0–3,0 т. грн); неефективна маркетингова діяльність; питома вага активної частини ОФ складає 50–55%; застарілі збиткові технології у виробництві та обслуговуванні; необґрунтоване нормування потреби у товарах, матеріалах та ін. ресурсах (40–50%)
		2	Надлишкова чисельність персоналу вузького профілю з високим рівнем ЗП (3,0–5,0 т. грн); неефективна маркетингова діяльність; питома вага активної частини ОФ складає 45–50 %; застарілі збиткові технології у виробництві та обслуговуванні; необґрунтоване нормування потреби у товарах, матеріалах та ін. ресурсах (30–40 %)
		1	Надлишкова чисельність персоналу вузького профілю з високим рівнем ЗП (понад 5,0 т. грн); неефективна маркетингова діяльність; питома вага активної частини ОФ менше 45 %; застарілі збиткові технології у виробництві та обслуговуванні; необґрунтоване нормування потреби у товарах, матеріалах та ін. ресурсах (менше 30 %)

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Рівень якості послуг окремого виду бізнесу	ЗНР	1	Послуги надаються зі значними затримками (для пасажирських перевезень – понад 2 год, для вантажних – понад 24 год); ТЗ є дуже застарілими (термін експлуатації складає понад 20 років) та значно перенаповненими (більш ніж на 50 %); тариф на надання послуги є неприйнятним для більш ніж 40 % споживачів; персонал є низькокваліфікованим
		2	Послуги надаються зі значними затримками (для пасажирських – 1,5–2 год, для вантажних – 12–24 год); ТЗ є дуже застарілими (термін експлуатації складає 15–20 років) та значно перенаповненими (на 35–50 %); тариф є неприйнятним для 30–40 % споживачів; персонал є низькокваліфікованим
		3	Послуги надаються зі значними затримками (для пасажирських – 1–1,5 год, для вантажних – 7–12 год); ТЗ є дуже застарілими (термін експлуатації складає 12–15 років) та значно перенаповненими (на 25–35 %); тариф є неприйнятним для 20–30 % споживачів; персонал є низькокваліфікованим
	ЗСР	4	Послуги надаються із затримками (для пасажирських – 40–60 хв, для вантажних – 4–7 год); ТЗ є застарілими (термін експлуатації складає 10–12 років) та перенаповненими на 20–25 %; тариф є неприйнятним для 12–20 % споживачів; персонал є середньокваліфікованим
		5	Послуги надаються із затримками (для пасажирських – 20–40 хв, для вантажних – 2–4 год); ТЗ є дещо застарілими (термін експлуатації складає 7–10 років) та перенаповненими на 15–20 %; тариф є неприйнятним для 7–12 % споживачів; персонал є середньокваліфікованим
		6	Послуги надаються із затримками (для пасажирських – 8–20 хв, для вантажних – 1–2 год); ТЗ є відносно новими (термін експлуатації складає 5–7 років) та перенаповненими на 10–15 %; тариф є неприйнятним для 5–7 % споживачів; персонал є середньокваліфікованим
	ЗВР	7	Послуги надаються із незначними затримками (для пасажирських – 3–8 хв, для вантажних – 30–60 хв); ТЗ є новими (термін експлуатації складає 3–5 років) та перенаповненими на 5–10 %; тариф є неприйнятним для 2–5 % споживачів; персонал є висококваліфікованим
		8	Послуги надаються із незначними затримками (для пасажирських – 1–3 хв, для вантажних – до 30 хв); ТЗ є новими (термін експлуатації складає 1–3 років) та перенаповненими на 1–5 %; тариф є неприйнятним для 1–2% споживачів; персонал є висококваліфікованим
		9	Послуги надаються вчасно; ТЗ є новими (термін експлуатації складає до 1 року); наповнюваність ТЗ складає 100 % і менше від номінальної величини; тариф є прийнятним для усіх верств населення; персонал є висококваліфікованим
Рівень впровадження інновацій окремого виду бізнесу	ЗНР	1	Інноваційні дії та рішення приймаються та здійснюються менш ніж 1 раз на 7 років, відсутні досягнення у галузі інновацій
		2	1 раз на 6–7 років, відсутні досягнення у галузі інновацій
		3	1 раз на 4–5 років, відсутні досягнення у галузі інновацій
	ЗСР	4	1 раз на 3 роки, відсутні досягнення у галузі інновацій
		5	1 раз на 2 роки, є деякі досягнення у галузі інновацій
		6	1 раз на рік, є деякі досягнення у галузі інновацій
	ЗВР	7	1 раз на півріччя, є досягнення у галузі інновацій
		8	1 раз на квартал, є постійні досягнення у галузі інновацій
		9	1 раз на місяць або частіше, є постійні досягнення у галузі інновацій

Працівниками вузької спеціалізації АТП є керівники, юристи, маркетологи, водії (у разі виконання лише власних посадових обов'язків), касири тощо.

До висококваліфікованого персоналу АТП можна віднести працівників більшості зазначених вище категорій та посад (водії, ремонтні працівники (майстри з ремонту рухомого складу та обладнання), економісти, керівники тощо).

На етапі 6 для кожного із показників за допомогою розроблених критеріїв безпосередньо визначають їх рівень у чисельному вираженні (балах). Визначення типу існуючої стратегії i -го виду бізнесу АТП (етап 7) здійснюють на основі вибору максимального бального значення із зазначених показників. Так, якщо максимальним є значення показника рівня витрат i -го виду бізнесу, то існуючою стратегією цього виду бізнесу є стратегія лідерства у витратах; коли переважним за бальним значенням є рівень якості послуг, діючою стратегією i -го виду бізнесу є стратегія якості робіт (послуг); якщо найвищим за бальним значенням є рівень впровадження інновацій, то існуючою стратегією цього виду бізнесу є інноваційна стратегія. У разі збігу значень показників стратегією виду бізнесу вважають найбільш доцільну (на думку керівництва) у кожному конкретному випадку з її видів.

Етап 8 передбачає встановлення стадії життєвого циклу i -го виду бізнесу АТП. Для цього застосовують різні методи – POLLI-COOK, метод найменших квадратів, на основі дисперсійного аналізу, побудови функції витрат, аналізу динаміки виручки, розрахунку фінансових показників і ряд інших, кожен із яких має певні переваги та недоліки. Загальним недоліком зазначених методів є те, що вони дозволяють визначити СЖЦ окремих видів бізнесу, однак не вказують на чіткі межі кожної з них.

Найбільш вільним від більшості недоліків та адаптованим до роботи АТП є методичний підхід до визначення СЖЦ окремого виду бізнесу, запропонований В.Г. Шинкаренко та В.О. Федоровою [4, с. 47–51]. Його відмінність полягає у послідовному виділенні однорідних груп, в яких обсяг перевезень вантажів (пасажирів) визначається відповідно до нормального закону розподілу.

На етапі 9 алгоритму визначають доцільну стратегію УП. Для цього пропонується використовувати матрицю стратегій УП за типом бізнес-стратегії та її СЖЦ, що містить 12 варіантів (рис. 2).

Стадії життєвого циклу бізнес-одиниці підприємства	Зародження	1 Залучення персоналу з інноваційним підходом до роботи	2 Залучення висококваліфікованого персоналу	3 Залучення персоналу широкої спеціалізації
	Росту	4 Розвиток персоналу, що проявляє інновативність у роботі	5 Розвиток висококваліфікованого персоналу	6 Розвиток персоналу широкої спеціалізації
	Зрілості	7 Утримування персоналу з інноваційним підходом до роботи	8 Утримування висококваліфікованого персоналу	9 Утримування персоналу широкої спеціалізації
	Спаду	10 Скорочення персоналу з низьким рівнем використання інноваційних дій та рішень у роботі	11 Скорочення низькокваліфікованого персоналу	12 Скорочення персоналу вузької спеціалізації
		Інноваційна стратегія	Стратегія якості	Стратегія лідерства у витратах
Тип стратегії бізнес-одиниці підприємства				

Рис. 2. Матриця стратегій управління персоналом за типом бізнес-стратегії та її СЖЦ

Так, коли окремих вид бізнесу АТП проходить стадію зародження, доцільною стратегією УП при інноваційній стратегії цього виду бізнесу є залучення персоналу з інноваційним підходом до роботи (1); при стратегії якості – висококваліфікованого персоналу (2); при стратегії лідерства у витратах – персоналу широкої спеціалізації (3).

Якщо вид бізнесу АТП знаходиться на стадії росту, стратегією УП при інноваційній стратегії має бути розвиток персоналу, що проявляє інновативність у роботі (4), при стратегії якості – висококваліфікованого персоналу (5); при стратегії лідерства у витратах – персоналу широкої спеціалізації (6).

У випадку проходження окремим видом бізнесу АТП стадії зрілості доцільною стратегією УП при інноваційній стратегії цього виду бізнесу є утримування персоналу з інноваційним підходом до роботи (7); при стратегії якості – висококваліфікованого персоналу (8); при стратегії лідерства у витратах – персоналу широкої спеціалізації (9).

Коли окремих вид бізнесу АТП знаходиться на стадії спаду, стратегією УП при інноваційній стратегії має бути скорочення персоналу з

низьким рівнем використання інноваційних дій та рішень у роботі (10), при стратегії якості – низькокваліфікованого персоналу (11); при стратегії лідерства у витратах – персоналу вузької спеціалізації (12).

Розроблені види стратегій УП окремого виду бізнесу АТП наведено у загальному вигляді. Більш детальний їх зміст містить табл. 2.

Таблиця 2

Загальний та детальний зміст стратегій управління персоналом відповідно до типів бізнес-стратегії та СЖЦ

№	Зміст стратегії управління персоналом	
	Загальний	Детальний
1	2	3
1	Залучення персоналу з інноваційним підходом до роботи	Залучення творчих працівників з інноваційним підходом до виконання посадових обов'язків; постійне навчання персоналу; налагодження співпраці між членами колективу; створення можливостей до зростання заробітної плати та кар'єрного просування
2	Залучення висококваліфікованого персоналу	Залучення висококваліфікованих працівників вузької спеціалізації; навчання та розвиток персоналу; налагодження співпраці між членами колективу; створення можливостей до зростання заробітної плати та кар'єрного просування
3	Залучення персоналу широкої спеціалізації	Залучення працівників широкої спеціалізації, здатних виконувати суміжні роботи; навчання персоналу обмежене професійною необхідністю; мотивація працівників спрямована на постійне працевлаштування
4	Розвиток персоналу, що проявляє інновативність у роботі	Добір нових та утримування наявних працівників, що проявляють інноваційність у роботі; постійне навчання персоналу; налагодження співпраці між членами колективу; пошук можливостей до кар'єрного росту та збільшення заробітної плати
5	Розвиток висококваліфікованого персоналу	Добір нових та утримування наявних висококваліфікованих працівників вузької спеціалізації; навчання та розвиток персоналу; налагодження співпраці між членами колективу; пошук нових можливостей до зростання заробітної плати та кар'єрного просування
6	Розвиток персоналу широкої спеціалізації	Добір нових та утримування наявних працівників широкої спеціалізації, готових виконувати суміжні роботи; навчання персоналу обмежене професійною необхідністю; мотивація працівників спрямована на постійне працевлаштування
7	Утримування персоналу з інноваційним підходом до роботи	Утримування творчих працівників з інноваційним підходом до виконання посадових обов'язків; періодичне навчання персоналу; налагодження співпраці між членами колективу; пошук можливостей до зростання заробітної плати та кар'єрного росту

Закінчення табл. 2

1	2	3
8	Утримування висококваліфікованого персоналу	Утримування наявних висококваліфікованих працівників вузької спеціалізації; навчання та розвиток персоналу; підтримання співпраці між членами колективу; пошук нових можливостей до зростання заробітної плати та кар'єрного росту
9	Утримування персоналу широкої спеціалізації	Утримування наявних працівників широкої спеціалізації, здатних виконувати суміжні роботи; навчання персоналу суворо обмежене професійною необхідністю; мотивація працівників спрямована на постійне працевлаштування
10	Скорочення персоналу з низьким рівнем інноваційних дій та рішень у роботі	Скорочення працівників з низьким рівнем використання інноваційних дій та рішень у роботі; переорієнтація та перенавчання персоналу; пошук можливостей недопущення зниження встановленого рівня заробітної плати працівників
11	Скорочення низькокваліфікованого персоналу	Вивільнення працівників з найнижчим рівнем кваліфікації; перенавчання персоналу; недопущення зниження рівня заробітної плати працівників
12	Скорочення персоналу вузької спеціалізації	Скорочення працівників вузької спеціалізації та високої кваліфікації; відсутність навчання персоналу; мотивація працівників спрямована на тимчасове працевлаштування

Етап 10 передбачає проведення перевірки обраної стратегії УП *i*-го виду бізнесу АТП на можливість реалізації шляхом визначення основних можливостей та перешкод [7, с. 278].

При цьому вимогами до стратегій управління персоналом вважають: спроможність задовольняти поточні та передбачати майбутні потреби організації, спроможність змінити характер або напрямок розвитку бізнесу, сприяння ефективним діям організації в опорі негативному впливу зовнішнього середовища; спроможність фокусуватися на основних проблемах, спроможність визначити ключові фактори успіху і загроз, використання результатів детального аналізу і фундаментальних досліджень, врахування досвіду і колективної думки вищого керівництва, врахувати потреби лінійних менеджерів і працівників підприємства, передбачити розв'язання проблем практичної реалізації стратегії, забезпечення наявності ресурсів для реалізації стратегій, залучення до процесу розробки і реалізації стратегій управління кваліфікованого персоналу, зміцнення стійкості організації під час досягнення встановлених цілей, узгодженість і взаємна підтримка окремих елементів процесу, трансформуватися у програми конкретних дій, формування системи обміну інформацією між працівниками;

відповідність стратегіям більш високого рівня; висока майбутня результативність реалізації стратегій тощо.

До перешкод реалізації стратегії управління персоналом відносять: нерозуміння стратегічних потреб бізнесу, що веде до сприйняття стратегії управління персоналом як до непродуктивної; неадекватна оцінка факторів, що чинять вплив на зміст стратегії, розробка альтернативних варіантів стратегії, що не відповідають вимогам організації; недостатня обґрунтованість вибору альтернативних варіантів стратегії у сфері управління персоналом; неспроможність поточних процесів управління персоналом сприйняти реалізації стратегії; труднощі практичної реалізації і впровадження в поточному організаційну практику; пасивність підтримки з боку вищого керівництва; недотримання цілісного підходу до розгляду і реалізації стратегії; неприйняття працівниками; ігнорування потреб у допоміжних процесах, що підтримують реалізацію стратегії; нестача ресурсів; недосконалість процесів моніторингу та оцінки реалізації і забезпечення корегуючи заходів; опір персоналу через страх невідповідності компетентності, загрозу гарантованої зайнятості тощо.

У випадку, коли встановлено неможливість реалізації обраної стратегії УП (етап 11), повертаються до етапу 3; якщо визначена можливість – переходять до наступного етапу 12, 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 13). У протилежному випадку ($i = n$) переходять до етапу 14, сутність якого полягає у затвердженні стратегії управління персоналом i -х видів бізнесу АТП, та закінчують алгоритм.

Результати практичного застосування запропонованого методичного підходу до розробки стратегії УП за видами бізнесу наведено у табл. 3.

Висновки. Таким чином, запропоновано методичний підхід до розробки стратегії управління персоналом АТП за окремими видами бізнесу, що, на відміну від існуючих, передбачає врахування типу стратегії та стадії життєвого циклу окремої бізнес-одиниці АТП. Розроблено критерії оцінювання рівня витрат, якості послуг та впровадження інновацій окремого виду бізнесу АТП для визначення існуючого типу стратегії окремого виду бізнесу.

Література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
3. Соловьев Д.П. Управление человеческими ресурсами: энциклопедия управления персоналом [Электронный ресурс] / Д.П. Соловьев. – Самара, 2005. - Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_03_1.htm
4. Шинкаренко В.Г. Системная доработка стратегии предприятия : монография / В.Г. Шинкаренко, В.А. Федорова. – Х. : ХНАДУ, 2010. – 160 с.
5. Карпіщенко О.О. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства на основі визначення стадій життєвого циклу бізнес-одиниць [Електронний ресурс] / О.О. Карпіщенко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки» : науковий журнал. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – № 6, том 3. – С. 243–247. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_6_3/243-247.pdf.
6. Хандій О.О. Розвиток стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] / О.О. Хандій // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля : науковий журнал. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2010. – Вип. № 6 (148). Частина 2. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2010_6_2/handiy.pdf.
7. Лиходедова О.В. Формування стратегічного набору щодо управління персоналом підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Лиходедова // Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні і психологічні проблеми розвитку суспільства. Серія «Економіка і менеджмент» : зб. наук. праць. – Донецьк : ДІРСП, 2010. – С. 275–279. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mdtss/Economica/2010/R2%5CR2S17.pdf.
8. Скібіцький О.М. Актикризовий менеджмент : навч. посібник / О.М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
9. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 688 с.
10. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види [Електронний ресурс] / Т.М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки» : науковий журнал. – Хмельницький : ХНУ. – 2010. – № 2, том 1. – С. 156–160. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/156-160.pdf.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 7.02.2013 р.