

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Тернопільський національний технічний університет

Анотація. У статті висвітлено особливості стратегічного управління персоналом у контексті ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства в умовах новітньої управлінської парадигми. Дослідження актуалізує цінність творчого потенціалу, а також доводить його вплив на соціально-економічний розвиток сучасного підприємства.

Ключові слова: інноваційно-активне підприємство; інтелектуальний потенціал; людський капітал; антикризова стратегія управління персоналом; мотивація персоналу; креативні компетенції.

Abstract. The article highlights the peculiarities of strategic personnel management in the context of the enterprise intellectual potential effective use in the conditions of the latest management paradigm. The study actualizes the value of creative potential, as well as proves its influence on the socio-economic development of a modern enterprise.

Keywords: innovative-active enterprise; intellectual potential; human capital; anti-crisis strategy of personnel management; staff motivation; creative competences.

В сучасних умовах, за яких зростає складність і частота соціально-економічних криз, традиційні методи та підходи управління персоналом на підприємствах зазвичай несумісні з реальністю неперервних організаційних змін, спровокованих кризами. У цьому контексті головною проблемою є відсутність превентивних антикризових практик, і, як наслідок, – набір заходів екстреного реагування на ситуацію кризи: скорочення штату; урізання зарплат; згортання програм навчання та розвитку співробітників, що руйнують саму основу підприємства (інтелектуальний потенціал та людський капітал), без яких посткризове відновлення бізнесу стає надважким завданням [2]. Основні наслідки кризи для підприємства в галузі управління персоналом полягають у такому: зниження продуктивності та мотивації співробітників до ефективної праці внаслідок порушення нормального перебігу робочих процесів, підвищення інтенсивності праці, економія на оплаті праці та скорочення витрат на навчання; втрата кваліфікованих працівників та цінних знань; нівелювання корпоративних цінностей; зниження бренду та репутації підприємства; правові проблеми; нездорова конкуренція, напружена атмосфера, конфлікти та розбіжності в колективі [1; 5].

Ці та інші явища мають бути усвідомлені до настання критичних подій, оскільки «імунітету» від кризи немає у жодного підприємства, а її наслідки можуть нести довгострокові «законсервовані» проблеми, здатні завдати нищівного удару по конкурентоспроможності. Водночас М. Ронез констатує, що однією з критичних помилок стратегічного управління є те, що під час кризи, зосереджуючи зусилля на системах, операціях, інфраструктурі та зв'язках з громадськістю, питання щодо людських ресурсів зазвичай залишаються останніми на порядку денному, хоча загальновідомо, що бізнес неспроможний відновитися без ефективних і мотивованих працівників [6]. У цьому контексті проактивний підхід до антикризового управління персоналом означає таке: керівництво підприємства усвідомлює ймовірність широкого діапазону кризових ситуацій та має достатньо інструментів у сфері управління персоналом, щоб гнучко та оперативно долати різні форми криз [3]. У певному сенсі вказане управління можна назвати системою швидкого реагування, призначення якої полягає в тому, щоб якомога раніше виявити ознаки кризи і якнайшвидше реорганізувати практику у відповідь на очікувані або непередбачені виклики. Це передбачає формування відповідних стратегій та політик управління.

З позиції соціальних ціннісних орієнтирів власників та топ-менеджменту підприємства розглядаються два типи стратегій антикризового управління персоналом. Перший тип – асоціальна стратегія, орієнтована на ефективність використання людських ресурсів на користь виключно підприємства-роботодавця. Ця стратегія спирається на принципи мінімізації витрат на персонал та кадрову діяльність, пріоритетність адміністративних та економічних методів управління, ігноруючи

необхідність системної уваги стану психологічного клімату в колективі. Другий – соціально-орієнтована стратегія антикризового управління персоналом, яка забезпечує відносний паритет інтересів роботодавця та його найманих працівників, враховуючи вплив персоналу та соціально-психологічного клімату на діяльність підприємства у період кризи, а також можливостей та наслідків скорочення витрат за кадровим напрямом для відновлення та розвитку у посткризовий період. Антикризова стратегія управління персоналом повинна бути повністю інтегрована в корпоративну антикризову стратегію. При цьому важливо враховувати стратегічні рішення, які приймаються в контексті управлінської дилеми – необхідності вибору між інтересами та соціальною відповідальністю бізнесу по відношенню до працівників, між «жорсткими» і «м'якими» мірами.

На основі критичного аналізу антикризової практики управління персоналом у різні кризові періоди окреслимо пріоритети українських компаній – від економії витрат на персонал до необхідності системних перетворень: перенесення уваги до продуктивності праці як головного чинника конкурентоспроможності організації; оптимізація витрат на управління персоналом та підвищення його ефективності; індивідуалізація підходів до мотивації та управління талантами; оптимізація компенсаційних пакетів; поширення гнучких форм зайнятості; підвищення лояльності працівників тощо.

Узагальнюючи наведені вище дані, можна запропонувати типологію специфічних антикризових стратегій і політик управління персоналом, що варіюються в контексті цілей та пріоритетних напрямів діяльності служби управління персоналом в кризових умовах, та операціоналізуються як портфель стратегій: стратегія диверсифікації персоналу, орієнтована на підтримку діяльності суб'єкта господарювання та спрямована на оперативну перебудову організаційно-штатної структури, у зв'язку з потребою у персоналі конкретних бізнес-одиниць і підрозділів; стратегія формування «кадрового ядра», що передбачає створення груп креативних фахівців середньої та вищої ланки, які здатні зберегти бізнес та вивести його на вищий рівень конкурентоспроможності; стратегія підвищення ефективності праці та консолідації персоналу, що відображає пріоритетне завдання збереження конкурентоспроможності бізнесу за рахунок внутрішніх резервів та можливостей.

Комбінування зазначених політик дає змогу сформулювати конкретні практичні підходи до управління персоналом залежно від етапу кризи (табл. 1).

Завдання служби, яка займається управлінням персоналу в кризових умовах, полягають у підтримці антикризових заходів при ефективній взаємодії з лінійними керівниками і фахівцями підприємства.

Виділимо такі дії служби управління персоналом підприємства в умовах кризи:

1. Ініціація створення тимчасових цільових робочих груп, задіяних у вирішенні проблем різного характеру, наприклад, у сфері розробки маркетингових стратегій, аналізу нових напрямів діяльності тощо.

2. Перегляд системи оплати праці відділу продажів із урахуванням залежності їх доходу від досягнення поставлених цілей з продажу (за територіальними ознаками, за ступенем напрацювання клієнтської бази тощо).

3. Розробка положень щодо стимулювання персоналу. Для кожного співробітника має надаватися можливість проявити себе у розробці та реалізації антикризових заходів з метою отримання гідної винагороди.

4. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства задля використання можливостей працівників у вирішенні нових антикризових завдань. У цьому контексті особливо важливою є оцінка персоналу з професійної та додаткової освіти на кваліфікаційну відповідність.

5. Визначення переліку ключових спеціалістів підприємства в умовах спільної роботи служби управління персоналом з керівниками департаментів (зазвичай, не більше 10–20 % загальної чисельності); розробка методів їх утримання, укладання з ними індивідуальних трудових договорів з кращими умовами оплати праці та соціальним пакетом.

6. Формування кадрового резерву й здійснення підготовки перспективних працівників задля права обійняти ними певні посади.

7. Перегляд нормування та організації праці при проведенні реструктуризації та виведенні непрофільних підрозділів, при якому повинні бути виявлені незадіяні працівники з безпосереднім скороченням їх чисельності, або шляхом переведення у виведені з підприємства непрофільні підрозділи.

Етапи кризи та варіанти кадрової політики підприємства

Етап кризи	Характеристика	Кадрова ситуація	Тип кадрової стратегії
Передкризовий	Передумови кризи накопичуються і локалізуються у найбільш значимих для конкурентоспроможності підприємства сферах – фінанси, виробництво, продажі, персонал	Кращі працівники покидають підприємство, продуктивність праці знижується, витрати на персонал зростають, втрачається імідж привабливого роботодавця на зовнішньому та внутрішньому ринках праці	Підвищення ефективності праці та формування кадрового ядра
Гостра фаза	Різде погіршення економічного стану підприємства: фінансова нестабільність, зниження попиту з боку споживачів, призупинення основних бізнес-процесів	Падіння попиту на працю і, як наслідок, скорочення штату та витрат на персонал, погіршення морально-психологічного стану працівників	Диверсифікація та консолідація персоналу
Депресія	Ситуація погіршується, однак дає підприємству можливості поліпшення власного становища; всі системи працюють у режимі жорсткої економії	Персонал перебуває у стані невизначеності, вже не остерігається втрати роботи будь-якої миті, але й не сподівається на краще	Підвищення ефективності праці та консолідація персоналу
Помірне зростання	Поступово покращуються показники підприємства, процеси та операції переходять у режим нормального функціонування	Зростає попит на висококваліфікованих працівників, максимум уваги приділяється продуктивності праці та лояльності персоналу	Формування кадрового ядра, підвищення ефективності праці та консолідація персоналу
Підйом	Пожвавлюється діяльність підприємства, оновлюється система управління, з'являються інновації та нові проєкти	Зростає попит на працівників, здатних і готових розробляти та впроваджувати інновації; підприємство відновлює інвестування у програми навчання та розвитку співробітників, прагне відновити HR-бренд	Формування кадрового ядра, підвищення ефективності праці

Джерело: розроблено автором самостійно.

8. Перегляд тарифів з оплати праці на підставі змінного співвідношення «внутрішньої цінності» посад, а також формування механізму оцінювання результатів діяльності департаментів і окремих співробітників з метою більш об'єктивного розподілу преміальних частин.

9. Забезпечення інформаційної підтримки змін, як усередині підприємства, так і в місцевих ЗМІ, з метою «зняття» соціально-психологічної напруженості та підтримання іміджу підприємства.

Запропоновані рекомендації для служби управління персоналом підприємства повинні набути першорядного значення в контексті антикризового стратегічного менеджменту.

В умовах кризи, коли горизонт стратегічного планування суттєво скорочується, а організаційні стратегії стають швидше планом «бойових дій» ніж довгостроковою програмою розвитку підприємств, запропонована типологія кадрових стратегій і політик може бути корисним інструментом антикризового управління персоналом будь-якого підприємства. Важливо

усвідомлювати, що кризи, незважаючи на деструктивний початок, включають не лише небезпеку, а й можливість для покращення бізнесу, тому «компанії повинні навчитися вітати думки про найгірше, що може статися з ними, не даючи цим думкам заважати їх надіям і прагненню на краще» [4, с. 14]. Водночас антикризова кадрова стратегія допоможе вивести бізнес із глухого кута за умов, що вона інтегрується із загальною економічною ситуацією в країні та потенціалом підприємства, забезпечуючи основу ефективної антикризової діяльності загалом.

Висновки. Таким чином, антикризова стратегія управління персоналом підприємств є варіабельною, точно спланованою та продуманою діяльністю, яка вибудовується з опорою на науково обґрунтовані принципи, навички та здоровий глузд керівної ланки підприємства. Першорядне завдання, що стоїть перед готельним підприємством в період кризи, полягає в організації спільної роботи керівної ланки, менеджерів та персоналу для втілення антикризової стратегічної програми. У цьому контексті основною складовою антикризової кадрової політики вважається прогнозування персоналу на перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7 (23). 2022. С. 156–167.
2. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль. Підручники і посібники. 2017. 512 с.
3. Lockwood N. R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. *SHRM Research Quarterly*. 2005. URL: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf> (дата звернення 26.12.2022 р.).
4. Mitroff I. I. Why some companies emerge stronger and better from a crisis. New York: AMACOM, 2005. 238 p.
5. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I.M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. С. 167–172.
DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
6. Ronez M. HR – Human Resource Contribution to Crisis Management. *Asia Risk Management Institute*. URL: http://www.arimi.org/hr_contribution_to_crisis_management (дата звернення 24.12.2022 р.).

Островська Галина Йосипівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна, e-mail: h.ostrovska@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

Ostrovska Halyna Y. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University 56 Ruska str., 46001 Ternopil, Ukraine, e-mail: h.ostrovska@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>