

УДК 331.108.26

## СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Катерина Сергіївна КАЛИНЕЦЬ**

к.е.н., старший викладач кафедри економіки та управління персоналом Львівського інституту банківської справи УБС НБУ (м. Київ)  
E-mail: katernakalynets@gmail.com

*Анотація.* У статті розглядаються стратегічні можливості розвитку організацій через призму політичної, економічної та соціальної нестабільності. Проведено аналіз динаміки функціонування ринку праці. Визначено основні тенденції та можливості формування стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організацій.

*Аннотация.* В исследовании рассматриваются возможности развития организаций через призму политической, экономической и социальной нестабильности. Проведен анализ динамики функционирования рынка труда. Определены основные тенденции и возможности формирования стратегии менеджмента персонала в современных условиях развития организаций.

**Ключові слова:** середовище функціонування організацій, національна та міжнародна безпека, управління персоналом, стратегія менеджменту персоналу.

**Ключевые слова:** среда функционирования организаций, национальная и международная безопасность, управление персоналом, стратегия управления персоналом.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності в Україні, існує глобальна загроза як міжнародної, так і національної безпеки країни, яка супроводжується неефективним використанням корпоративних ресурсів для забезпечення стабільного розвитку підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах непередбачуваності зовнішнього середовища розвитку організацій, особливо важливе значення займає згуртованість та конкурентноздатність внутрішньої організаційної структури компаній. Зокрема системи менеджменту та мотивації, технології виробництва та, що особливо важливо, персоналу. Власне персонал може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу організації, а висококваліфікований спеціаліст у сфері управління персоналом може стати фактичним лідером компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Система управління персоналом є об'єктом досліджень таких відомих вчених-економістів, як М. Альберт, Ю. Битяк, А. Бовтрук, В. Паращук, О. Дьяченко, Г. Зайцев, А. Єгошин, Н. Лашманова, М. Маскон, Б. Мільнер, А. Саакян, Т. Санталайнен, В. Співак, Ф. Хедоурі, В. Храмов,

Е. Панченко, М. Виноградський та ін. Віддаючи належне науковим напрацюванням цих вчених з проблематики менеджменту персоналу, слід зауважити, що дослідження стратегічних напрямів управління персоналом в умовах економічної нестабільності ще не отримало належної систематизації. Розробки з цієї проблематики не мають чіткого узгодження між пропозиціями наукових установ та можливостями їх практичного застосування.

**Метою статті** є дослідження стратегічних напрямів управління організацій в сучасних кризових умовах розвитку зовнішнього середовища. Важливість такого дослідження визначається, насамперед, зниженням основних фінансових показників функціонування організацій та скороченням чисельності їх персоналу. В нашому баченні можливостей розвитку компаній, враховуючи кризові явища політичного, економічного та соціального життя країни, перспективним напрямом є зміцнення та підсилення внутрішньої соціально-організаційної структури компаній.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** В Україні, враховуючи сучасні економічні, політичні та соціальні умови господарювання, гостро постала проблема безпеки і розвитку

національного «економічного організму», який нерозривно пов'язаний із підприємницькою діяльністю. Економічну безпеку підприємств слід розглядати як особливий стан системи, який забезпечує захищеність її елементів і зв'язків від деструктивного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників країни-реципієнта [1, с. 53]. Слід зазначити, що з точки зору теорії міжнародних відносин у змісті міжнародної та національної безпеки закладено різні сутнісні наповнення. Загалом, безпека – категорія, що відображає такий стан міжнародних відносин, при якому забезпечуються фундаментальні національні інтереси усіх суб'єктів світової політики [1, с. 48]. Виходячи з цього, національна безпека – це політика, а міжнародна безпека, – це явище.

Загрозу національної безпеки країни частково пов'язують із впливом сукупності деструктивних факторів і загроз, притаманних зовнішньому міжнародному середовищу. Особливо гостро постає дана проблема в умовах глобальних трансформацій світового господарства. Тому безпека зовнішньоекономічної діяльності, як складова підприємництва, стає фундаментальним елементом у системі забезпечення його конкурентоспроможності [2, с. 68].

Нині важко аналізувати дієві механізми ринкового середовища і їх вплив на розвиток організацій. Адже головна проблема забезпечення ефективного функціонування підприємництва полягає в управлінні ризиками та мінімізації загроз і нівелюванні впливу зовнішніх деструктивних факторів, настання яких прямо не залежить від зусиль підприємств. В сучасних умовах це стає неможливим. Тому нині активно розгортається тренд нейроменеджменту, знаходячи своє відображення в таких напрямках, як поведінкова економіка та поведінкові фінанси [3, с. 38]. Це пояснюється тим, що для успішного фінансового моделювання потрібно вміти прогнозувати поведінку людей, тобто розуміти їх мотиви, стимули тощо. Такі вміння дозволять зміцнити організацію «з середини» та подолати труднощі, пов'язані із нестабільністю зовнішніх чинників. Отже, нині проблема управління персоналом є надзвичайно актуальною. Власний персонал організації є єдиним ресурсом, що здатен забезпечити конкурентоздатність та фінансову незалежність компанії.

У вітчизняній управлінській практиці поняття «управління персоналом» нівелювалося тривалий період часу, натомість в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами та соціального розвитку колективу.

Однак значення і роль таких підсистем у стратегії розвитку організації мало виключно формальний характер. Натомість, основні завдання щодо формування, навчання та підвищення кваліфікації працівників виконували лінійні керівники, які не мали достатньої кваліфікаційної підготовки. Тому нерозвиненість системи управління персоналом, невідповідність керівників до цього має негативний вплив, і ще більше перешкоджає ефективній діяльності суб'єктів господарювання.

Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким розуміють управління людьми та їх колективами [4, с. 42]. Поняття «управління персоналом організації» охоплює сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності цих організацій [5, с. 67]. Воно передбачає формування політики відбору та добору персоналу, навчання та обмін досвідом, розвиток кар'єри працівників, формування мотиваційної стратегії, управління конфліктами, командоутворення тощо. Власне усвідомлення керівництвом організації того факту, що однією з головних умов реалізації корпоративної стратегії є задоволення соціальних потреб працівників, вважається ключовим моментом у методології управління персоналом. Іншими словами можна сказати, що чим привабливішою для працівників, з точки зору задоволення їх соціальних потреб, є організація, тим ефективнішим буде функціонування даної організації. Тобто, мотивація працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток партнерського ставлення до організації та інші заходи направлені на розвиток персоналу, є механізмом, що забезпечує безперерйне функціонування організації.

Особливо важливо враховувати такий підхід в сучасних умовах економічної та політичної кризи в Україні. Адже, нині Україна класифікується міжнародними рейтинговими агентствами, як країна, що знаходиться в переддефолтному стані [6]. Особлива загроза існування організацій різних сфер діяльності зумовлена девальвацією національної валюти на 90 %, та підвищенням рівня інфляції (за прогнозами голови НБУ В. Гончарової інфляція у 2015 році становитиме 25 %), скороченням промислового виробництва в країні на 9,4 % через АТО на Сході, різким відтоком фінансових ресурсів із банківської системи (у 2014 р. вкладники вилучили з банків 34,3 млрд грн і понад 7 млрд дол США) [6]. Через девальвацію і зниження доходів населення різко скорочу-

ється товарообмін та споживання різних послуг на споживчому ринку країни.

Така політична нестабільність та фінансова і економічна криза в Україні беззаперечно негативно відображається на стані українського ринку праці. Із досвіду економічної кризи 2008 р., яка супроводжувалася глобальним скороченням персоналу організацій різних сфер діяльності (окремі компанії скоротили до 40 % власних співробітників), на вітчизняному ринку праці невдовзі значно зростає кількість безробітних [7]. Водночас, негативним наслідком сучасної економічної кризи є зниження ефективності і мотивації у роботі зайнятого населення, оскільки роботодавці не можуть гарантувати індексації заробітних плат своїх працівників в залежності від збільшення індексу споживчих цін чи індексу інфляції. Разом з тим, за прогнозами спеціалістів, можливості кар'єрного росту і розвитку для багатьох співробітників у 2015 році будуть обмежені, натомість спостерігатимуться тенденції до суміщення професій. Погіршує ситуацію на ринку праці й те, що через нестабільність багато іноземних компаній приймають рішення скоротити, або взагалі закрити представництва в Україні [7].

Парадоксальним в такій ситуації виглядає той факт, що за оцінками фахівців рекрутингового порталу [rabota.ua](http://rabota.ua), у 2014 р. кількість вакансій зросла на 37 %, а резюме – на 20 % [6]. Це пояснюється тим, що в Україні продовжують активно розвиватися ІТ-сектор та торгівля, які пропонують найбільше вакансій на ринку. Однак конкуренція за робоче місце невпинно зростає. Це дає можливість роботодавцям відібрати більш кваліфікований персонал за нижчого рівня заробітної плати [8]. Також на збільшення пропозиції ринку праці впливає переселене населення з Криму і зони АТО, яке теж суттєво «демпінгує» рівень заробітної платні.

З метою врегулювання споживчого ринку та забезпечення фінансової стабільності організацій необхідно якісно змінити стратегію управління персоналом, як найважливішої підсистеми загальної стратегії організації. Така стратегія передбачає формування довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Більшість сучасних організацій дотримуються стратегії лідерства в управлінні персоналом, яка орієнтована на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфіка-

ції та їх навчання для підтримки стабільного розвитку організації. Однак, в сучасних умовах така стратегія є неефективною. Натомість потрібно обрати нову стратегію управління персоналом, що складатиметься з планів або «програм дій» компанії на незначний період часу. Власне короткостроковість є надзвичайно важливим елементом планування діяльності в кризових умовах. Нова стратегія повинна базуватися на аналізі внутрішнього середовища організації, її прогнозу щодо персонального розвитку працівників – у вигляді системи аргументованих заяв про напрями вдосконалення майбутнього стану персоналу. Інструментами реалізації такої стратегії є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація.

Менеджери компаній повинні зрозуміти, що зовнішні перешкоди діяльності компаній дають можливість зосередитися на оздоровленні їх внутрішньої організаційної структури. В даному контексті, під оздоровленням компанії ми розуміємо співставлення посадових обов'язків працівників організацій із рівнем їх кваліфікації та доцільністю виконання визначених завдань.

Водночас, для стабілізації ринку та забезпечення його відповідності законами попиту і пропозиції, в умовах зниження фінансової платоспроможності населення країни, виробники благ повинні забезпечити пропорційне зменшення пропозиції товарів на ринку. Цього можна досягнути двома способами: зменшенням продуктивності праці через звільнення частини персоналу, або шляхом скороченням випуску продукції та збереженням робочих місць.

Перший спосіб дозволяє організаціям працювати за рахунок економії витрат на виплату заробітної плати. Його застосовували 42 % вітчизняних компаній (дані опитування НБУ) під час кризи 2009 р. [5, с. 3]. Це дозволило переглянути концепцію управління персоналом організацій і змінити стратегію відбору працівників від рекомендаційного до якісного пріоритету. Тобто, спостерігалось скорочення малокваліфікованих спеціалістів. Таким чином у кінці 2009 р. на вітчизняних організаціях сформувалася команда конкурентоздатних працівників, які змогли врегулювати власну діяльність у складний період та зміцнити свою соціальну структуру. Однак, після стабілізації зовнішнього середовища функціонування організацій, більшість керівників змушені були по-новому відбирати персонал в умовах об-

меженості ресурсів та часу.

Разом з тим, негативним явищем масового скорочення персоналу у 2009 р. є ігнорування основної цілі – економії витрат фінансових ресурсів. За офіційними даними у 2009 році було звільнено 350 тис. осіб в організаціях різних сфер діяльності [9, с. 3]. Скорочення чисельності працівників відбувалося без жодної прив'язки роботи кожного з них до персонального внесу в загальну ефективність діяльності організацій, та не передбачало зниження витрат на персонал. У цьому випадку слід було б проаналізувати, наскільки віддача тих чи інших підрозділів підприємства чи організації відповідає очікуваним результатам діяльності. За словами директора Академії практичної психології Олександра Кримова «Закон Паретто ніхто не скасовував. Найімовірніше, 20 % ваших працівників отримує 80 % фонду оплати праці. І навпаки, 20 % працівників приносять 80 % користі. Ось тільки ці 20 і 20 % на жаль, не завжди ті ж самі люди.» [10].

Враховуючи проблеми та недоліки кризи 2008 року, принциповою позицією сучасних організацій повинно стати прагнення зберегти зайнятість власного персоналу за умов меншого виробничого навантаження. Адже, наслідки кризи 2008 року існують дотепер і проявляються через:

- різке зростання вимог роботодавців до персоналу (освіта і досвід роботи) і навпаки (незалежно від реальної цінності працівники вимагають високої заробітної плати, повного соціального забезпечення тощо);

- дефіцит досвідчених та професійних інженерів і кваліфікованих робітників;

- надмірне залучення дешевої робочої сили на шкоду якості й продуктивності праці;

- надлишок менеджерів, юристів і економістів, підготовлених на діяльність в умовах незмінності середовища розвитку організації.

В таких умовах масове звільнення професіоналів є малоефективним, оскільки згодом важко залучити досвідчених робітників, інженерів і фахівців. Водночас, просто залучити працівника, з точки зору конкурентоздатності персоналу, вже недостатньо – його доводиться навчати. Нині керівники повинні зрозуміти, що після стабілізації зовнішнього середовища організації, прибічники надмірних скорочень витратять значну кількість ресурсів на добір, навчання та адаптацію персоналу.

Отже, за нинішніх умов стратегія управління персоналу повинна спрямовуватися на збереження найкращих співробітників та оновлення

колективу. Зараз керівники мають особливу можливість замінити «середніх» та «слабких» співробітників «сильними», які були недооцінені конкурентами. У світовій практиці такий підхід має назву «полювання за головами» (headhunting), тобто переманювання висококваліфікованих фахівців з однієї компанії в іншу.

Нині менеджери повинні розуміти, що криза надає виключну можливість перевірити лояльність співробітників, залучити нових фахівців й навіть зміцнити позиції у цих сегментах ринку. Адже менш фінансово стійкі конкуренти можуть не витримати економічних та політичних змін і залишити своїх споживачів для інших, стійкіших компаній. Саме криза є тим фактором, який, за грамотного керівництва, дає унікальний поштовх для розвитку організації, її внутрішнього вдосконалення, вирішення неузгоджень та прогалин на які не вистачало часу у запеклій конкуренції. Для діяльності організацій і успішного подолання ними кризових явищ, необхідно здійснити ряд заходів, а саме:

- переглянути власні витрати, встановивши жорсткий контроль виконання встановлених нормативів. Особливу увагу варто приділити статтям витрат, обмеження яких може збільшити ефективність роботи, не порушуючи виробничого процесу. Такі затрати мають найбільшу питому вагу. Так, лише 10 % підприємств заощаджує на канцтоварах та устаткуванні; а запровадження необґрунтованих обмежень лише погіршує продуктивність праці;

- у випадку зміни організаційної структури необхідно дотримуватися наступного принципу: наш персонал не отримує, а заробляє своє утримання;

- усі необхідні скорочення повинні здійснюватися з чітким дотриманням трудового законодавства України (дії в правовому полі дешевші);

- необхідно приділяти величезну увагу не лише рівню заробітних плат, а й колу обов'язків, що покладаються на спеціалістів. Відповідно до цього керівництво повинно залишати тих спеціалістів, які після об'єднання вакансій можуть впоратися із розширенням кваліфікаційних обов'язків. водночас, для працівників, які залишилися в організації потрібно переглянути соціальні програми та пільги, що надавалися понад законодавчо встановлені норми.

- не можна звільняти працівників, на навчання яких організація витратила значні кошти, оскільки такі працівники є скарбом для конкурента. Водночас, не бажано звільняти постачаль-

ників (з їхніми контактами), бухгалтерів (з їх особливим досвідом) та прибиральників (вони формують репутацію компанії).

- необхідно переглянути структуру керівництва організації та об'єктивно оцінити їх роботу в контексті загальної ефективності роботи організації.

- варто переглянути можливість передання низки непрофільних функцій, що виконуються в організації в управлінні професійним підрядникам (бухгалтерія, ІТ, охорона тощо).

Отже, політична, економічна та соціальна нестабільність є загрозою для безпечного розвитку

організацій. Однак, за умов грамотного менеджменту, можливим є вдосконалення їх діяльності шляхом зміцнення внутрішнього середовища функціонування. Особливо важливе значення в цьому процесі займає система менеджменту персоналу, яка, за умови належного рівня кваліфікації, здатна диверсифікувати ринок, розпочати нові напрями діяльності тощо. Тому основою стратегії менеджменту персоналу є залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів та формування їх конкурентноздатної команди.

### Список використаних джерел

1. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення / В. Т. Шлемко, І. Ф. Зінько: монографія. — К. : НІС, 1997. — 144 с.

2. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін.; За ред. В. М. Гейця: Монографія. — Харків : ВД "ІН-ЖЕК", 2006. — 240 с.

3. Чарльз С. Джейкобс. Нейроменеджмент. — Companion Group, 2011. — 208 с.

4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.

5. Саакян А. К. Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова. — СПб. : Питер, 2001. — 176 с.

6. Економічна криза в Україні в цифрах (ВІЗУАЛІЗАЦІЯ). [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://texty.org.ua/pg//news/textynewseditor/>

[read/57032/Jekonomichna\\_kryza\\_v\\_Ukrajini\\_v\\_cyfrah\\_VIZUALIZACIJA](http://texty.org.ua/pg//news/textynewseditor/read/57032/Jekonomichna_kryza_v_Ukrajini_v_cyfrah_VIZUALIZACIJA).

7. Іноземні компанії в Україні скорочують персонал. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://economics.unian.ua/soc/915099-inozemni-kompaniji-v-ukrajini-skorochuyut-personal.html>.

8. Новікова А. І. Роль інформаційних технологій в управлінні мотивацією праці. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://vup1.blogspot.com/p/3.html>.

9. Рябцев Г. Л. Тенденції українського ринку праці в період економічної кризи (на прикладі паливної галузі). [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [www.academy.gov.ua/ej//Ryabtsev.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej//Ryabtsev.pdf).

10. Живем как на вулкане [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://megarost.ru/profile/143/article/2357.html>.