

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., асп.

Наук. кер.: Криворучко О.М., д.е.н., проф.

Харківський національний автомобільно – дорожній університет

м. Харків

## ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ВИДАМИ БІЗНЕСУ АТП

*Запропоновано методичний підхід до розробки стратегії управління персоналом відповідно видам бізнесу АТП, який відрізняється від існуючих комплексним врахуванням типу стратегії бізнес-одиниці та її стадії життєвого циклу.*

**Актуальність.** Сьогодні 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-одиницями підприємства і розробляють відповідно до цілей та типу стратегії окремого виду бізнесу. При цьому стратегія УП, зазвичай, носить досить загальний, описовий характер, процес її вибору не містить належного обґрунтування, а 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.

**Мета дослідження.** Запропонувати методичний підхід до розробки стратегії управління персоналом за видами бізнесу АТП.

**Основна частина.** Стратегія УП розробляється окремо для різних видів бізнесу АТП, кожен із яких реалізується підприємством обмежений період часу, що характеризує його життєвий цикл (ЖЦ). Протягом ЖЦ окремі види бізнесу підприємства проходять певні стадії. 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 і ін. 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-одиницями АТП пропонується за наступним алгоритмом.

Перший етап передбачає встановлення загальної кількості ( $n$ ) видів бізнесу АТП ( $i$ ). Далі всі дії здійснюють окремо для кожної бізнес-одиниці,

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 (не діючим), здійснюють перехід до стратегічного планування (вибір місії, цілей, завдань, майбутньої стратегії  $i$ -го виду бізнесу і ін. (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 до 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-одиниці підприємства. Однак, наявність однієї із 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).

На етапі 6 для кожного із показників за допомогою розроблених критеріїв безпосередньо визначають їх рівень у числовому 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 рівня якості послуг - стратегія якості робіт (послуг); якщо рівня впровадження інновацій - інноваційна стратегія. У разі збігу значень показників стратегією виду бізнесу вважають найбільш доцільну (на думку керівництва) у кожному конкретному випадку із її видів.

Етап 8 передбачає встановлення СЖЦ  $i$ -го виду бізнесу АТП. Найбільш звільненим 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].

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.

Так, коли окремий 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 окремий 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).

Етап 10 передбачає проведення перевірки обраної стратегії УП  $i$ -го виду бізнесу АТП на можливість реалізації шляхом визначення основних можливостей та перешкод.

У випадку, коли встановлена 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). В протилежному випадку ( $i=n$ ) переходять до етапу 14, сутність якого полягає у затвердженні стратегії управління персоналом  $i$ -х видів бізнесу АТП та закінчують алгоритм.

**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.

### Бібліографічний список

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.-236с.
3. Соловьев Д.П. Управление человеческими ресурсами: энциклопедия управления персоналом: [Электронный ресурс] / Д.П. Соловьев. - Режим доступа: [http://dps.smrtlc.ru/Od\\_PM/Od\\_03\\_1.htm](http://dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_03_1.htm).
4. Шинкаренко В.Г. Системная доработка стратегии предприятия: моногр. / В.Г. Шинкаренко, В.А. Федорова.- Харьков: ХНАДУ, 2010.-160с.