

4. Пінчук Т. А. Агротуризм як форма підприємництва у сільській місцевості [Електронний ресурс] / Т. А. Пінчук. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/.../17.htm

5. Путешествие по Херсонщине : Энциклопедия-путеводитель / [заг. ред. О. Алеферко]. – Херсон : Наддніпряночка, 2008. – 300 с.

6. Сільський зелений туризм – пріоритетна сфера розвитку туризму у період економічної кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uzhgorod.net.ua/news/34499>

7. Статистичний щорічник Херсонської області за 2011 рік. – Стат. зб. / Головне управління статистики у Херсонській області [за ред. В. А. Вознюка]. – Херсон, 2012. – 518 с.

8. Юрчишин В. В. Основи маркетингу сільського туризму / В. В. Юрчишин // Туризм сільський зелений (спецвипуск). 2002. № 2. С. 23-30.

УДК 331.101.68

Л. Д. Гармідер
*кандидат економічних наук,
Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля*

Формування пріоритетних стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства

У статті досліджено методичні підходи до стратегічного управління персоналом. Запропоновано типологію стратегічного вибору розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу.

Ключові слова: кадровий потенціал, матриця, розвиток, життєвий цикл, стратегія.

Л. Д. Гармідер
*кандидат экономических наук,
Днепропетровский университет имени Альфреда Нобеля*

Формирование приоритетных стратегических направлений развития кадрового потенциала торговых предприятий

В статье исследованы методические подходы к стратегическому управлению персоналом. Предложена типология стратегического выбора развития кадрового потенциала торгового предприятия с учетом концепции жизненного цикла.

Ключевые слова: кадровый потенциал, матрица, развитие, жизненный цикл, стратегия.

L. Garmider
*Ph.D, Associate Professor of the Marketing Department,
Alfred Nobel University, Dnipropetrovsk*

Priority strategic directions formation of staff potential development of trading enterprises

In the article the methodical approaches of strategic staff management are explored. The typology of strategic choice of staff potential development of the trading enterprises taking into account conception of life cycle is offered.

Keywords: staff potential, matrix, development, lifecycle, strategy.

Постановка проблеми

Побудова в Україні соціально-орієнтованої економіки зумовлює визнання пріоритетної ролі людських ресурсів порівняно з іншими чинниками матеріально-технічного характеру, що об'єктивно змушує пов'язувати розроблення стратегії розвитку підприємств передусім із перспективними можливостями розвитку кадрового потенціалу [1]. Слід зазначити, що вітчизняні торговельні підприємства нині мають у розпорядженні досить високий кадровий потенціал. Водночас рівень розвитку кадрового потенціалу підприємств не повністю відповідає вимогам сучасної торгівлі. Це свідчить про те, що для українських торговельних підприємств надзвичайно актуальною є робота з розвитку кадрового потенціалу, у якій слід використовувати стратегічний підхід, оскільки якісні характеристики кадрового потенціалу торговельних підприємств формуються протягом тривалого періоду. З метою забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства слід використовувати стратегічне управління персоналом, інструментом якого є стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства, яка спрямована на підвищення якісних характеристик кадрового потенціалу, формування підприємства, що навчається, створення умов для неперервного навчання, розвитку та вдосконалення професійних навичок і особистісних якостей кожного працівника підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

На нашу думку, стратегія розвитку кадрового потенціалу, яка включає стратегію організаційного навчання, повинна бути тісно пов'язана зі стратегією управління персоналом. Поняття «стратегія управління персоналом» з'явилося в країнах Західної Європи як відповідь на досить складні економічні умови, що склалися на початку 80-х рр. на підприємствах цих країн. Ці умови диктували необхідність подальшого розвитку теорії управління, сприяли появі нового підходу до персоналу організацій, розширенню сфери застосування стратегічного підходу в управлінні персоналом.

Питання дослідження стратегій управління персоналом та їх класифікації присвячено праці І. Петрової [2], А. Воробйова, С. Жданова, Ю. Кузьминої, М. Богдана, Е. Могилевкіна, О. Громова, Дж. Іванцевича, І. Іщенко, В. Колпакова, Г. Дмитрієнко, В. Бузирева, М. Гусарова, Н. Чікішева, В. Маслова, М. Сорочкіна [3; 4; 5] та інших.

Однак, на наш погляд, І. Петровою представлена найбільш повна та уточнена класифікація стратегій управління людськими ресурсами. На погляд автора, основними є такі критерії для складання класифікації стратегій управління людськими ресурсами [2]:

1) спосіб ведення конкурентної боротьби або тип загальної конкурентної стратегії (стратегія лідерства у витратах, диференціації та зосередження);

2) особливості життєвого циклу організації (стратегії на стадіях зародження, інтенсивного зростання, стабілізації, спаду);

3) ставлення до інновацій (стратегії організацій-захисників, організацій-новаторів, організацій-аналітиків, організацій-імітаторів, організацій-проспекторів);

4) місце управління персоналом у загальній системі управління організацією (централізовані, децентралізовані);

5) система цінностей і стиль керівництва (реальний або декларований характер стратегії управління персоналом);

6) рівень кадрових технологій (формальний або неформальний тип стратегії управління персоналом);

7) ресурсна база стратегії (стратегія, базована на ресурсах, якими володіє компанія; стратегія, що базується на умовах функціонування організації, стратегія, продиктована амбіціями; стратегія, орієнтована на зовнішні залучені ресурси та внутрішні власні ресурси);

8) механізм розроблення та реалізації стратегії (інтуїтивна, авторитарна, класична, спонтанна);

9) визначальні умови зовнішнього середовища (стратегії, зумовлені динамізмом зовнішнього середовища, змінами в технології, фінансово-економічним станом організації, рівнем ринкових відносин у внутрішніх і зовнішніх зв'язках підприємства);

10) динаміка цільових настанов організації (стратегії розвитку, функціонування, скорочення);

11) ставлення до персоналу (споживацьке, партнерське, ідентифікації);

12) кількість критеріїв класифікації (однокритеріальні, багатокритеріальні);

13) функціональні (стратегія планування, розвитку людських ресурсів, винагороди);

14) організаційного розвитку (стратегії управління культурою, організаційного розвитку, управління змінами, розвитку соціально-трудових відносин);

15) підходи до управління людськими ресурсами (стратегії стимулювання, інвестування, залучення).

Таким чином, методичні підходи до стратегії управління персоналом демонструють досить широкий спектр думок, аналогічно поглядам на загальне (корпоративне, економічне) уявлення про стратегію як інструмент ефективного управління організацією.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Виходячи з вищевикладеного, можна констатувати, що кінцевий вибір оптимальної стратегії управління людськими ресурсами відбувається шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом з урахуванням факторів, які впливають на стратегічний вибір, основними з яких дослідники вважають цілі підприємства, стан ринку та позицію підприємства на ньому, потенціал суб'єкта господарювання, стратегії конкурентів, конкурентні переваги організації, привабливість ринку, стадію життєвого циклу підприємства тощо. Урахувати всі ці фактори водночас практично неможливо. Тому більше уваги звертають на цілі та фінансові ресурси суб'єкта підприємництва, його розмір, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій. Тому актуальним і доцільним є обґрунтування впливу кожного такого фактора при мотивуванні пріоритетних стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є обґрунтування потенційних стратегій розвитку кадрового потенціалу, які характерні для суб'єктів підприємництва різних розмірів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Таким чином, не існує стратегії, єдиної для всіх підприємств, як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожне підприємство унікальне у своєму роді, тому й процес формування стратегії для кожного підприємства унікальний, оскільки залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик послуг, що робляться ним, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох факторів [5; 6]. Вод-

ночас є деякі засадничі моменти, що дають змогу говорити про деякі узагальнені принципи вироблення стратегії поведінки та здійснення стратегічного управління.

Важливість питання розміру підприємства, як одного з основних факторів вибору оптимальної стратегії, розглядалися багатьма авторами [7]. Однак, на наш погляд, нині всі теоретичні та практичні дослідження відносно розміру підприємства як одного з основних факторів вибору загальної стратегії обов'язково повинні враховувати при обґрунтуванні стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. На підставі вищенаведеного аналізу й узагальнення результатів нашого дослідження [8-11], нами виділено головні фактори, що визначають стратегію розвитку кадрового потенціалу підприємства, а саме: рівень розвитку кадрового потенціалу, розмір підприємства, стадія розвитку кадрового потенціалу, фаза життєвого циклу підприємства (див. табл. 1).

Таблиця 1

Основні фактори, що визначають стратегію розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства

Фактори	Характеристики
Стратегія управління персоналом підприємства	Стратегія на стадії зародження; стратегія на стадії інтенсивного зростання; стратегія на стадії стабілізації; стратегія на стадії спаду
Життєвий цикл підприємства	Народження; розвиток; зрілість; розквіт; спад
Розмір підприємства	Малі; середні; великі
Відтворювальний цикл розвитку кадрового потенціалу	Формування; розширення; стабілізація (позитивна динаміка, негативна динаміка)
Рівень розвитку кадрового потенціалу	Високий; помірний; низький; дуже низький

Використання названих факторів дає змогу побудувати матрицю, зображену в табл. 2. Кожен показник матриці має два значення – («мале» і «середнє та велике»). При цьому можливі сорок характерних ситуацій, для кожної з яких можна визначити пріоритетні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства. Запропоновану матрицю можна рекомендувати як інструмент діагностики напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

При побудові матриці ми спиралися на методологію стратегічного управління людськими ресурсами І. Петрової та врахували результати її дослідження щодо відповідності стратегії розвитку організації та стратегії розвитку людських ресурсів, визначення особливостей стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях життєвого циклу організації, урахування стадій життєвого циклу трудового колективу та працівника у процесі стратегічного управління персоналом [2]. Зокрема, І. Петрова відзначила особливості кадрової стратегії на різних стадіях життя підприємства. Стратегічними завданнями у сфері управління пер-

соналом на стадії народження підприємства є: визначення стратегічних цілей і очікуваних результатів діяльності та трансляція їх до кожного співробітника; розмежування бізнес-процесів і видів робіт з їх детальним описом і специфікацією; формування компетенцій персоналу, виходячи з бізнес- і стратегічних компетенцій; встановлення зв'язків підпорядкування та координації в межах організаційної структури; визначення рівня централізації та децентралізації; розроблення схеми делегування повноважень; вибір стратегічного принципу функціонування організації-диференціації або інтеграції; забезпечення необхідних стратегічних змін, які дають змогу зберегти та зміцнити стратегічну позицію організації на ринку. Для реалізації вказаних стратегічних завдань працівники повинні бути новаторами, ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими до ризику й такими, що не бояться відповідальності [2]. Стратегічними завданнями у сфері управління персоналом на стадії розвитку підприємства є: залучення та адаптація нових працівників, навчання та розвиток персоналу, збереження і зміцнення корпоративної культури, її трансляція в нові підрозділи. Для реалізації вказаних стратегічних завдань необхідна тісна взаємодія суб'єктів управління персоналом та їх гнучкість у мінливих ринкових умовах [2]. Стратегічними завданнями у сфері управління персоналом на стадії стабілізації підприємства є: зниження витрат на персонал, виявлення резервів зростання продуктивності та якості праці, мотивування персоналу, розроблення системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, розвитку та просування персоналу тощо. Перевага надається співробітникам, які досягають максимальних результатів (кількості та якості) за невисокого рівня затрат і низького рівня ризиків, залучення персоналу до управління організацією [2]. Стратегічними завданнями у сфері управління персоналом на стадії спаду підприємства є: діагностика кадрового потенціалу підприємства та проведення організаційно-кадрового аудиту; розроблення стратегії реорганізації та кадрових програм підтримки реорганізації; залучення персоналу до процесів реорганізації підприємства; скорочення персоналу підприємства; підвищення продуктивності праці, розв'язання конфліктів і подолання стресів. Потрібні співробітники, віддані організації, гнучкі до мінливих умов, орієнтовані на довгострокові цілі, з високою самовіддачею, готові терпіти тимчасовий дискомфорт щодо умов та оплати праці [2]. Таким чином, зміст і специфіка стратегічного управління персоналом на різних стадіях розвитку підприємства врахована нами при побудові матриці.

Загальна ідея матриці полягає в тому, що при зміні всіх чотирьох показників від ситуації на початку координат у бік збільшення розміру підприємства стратегія розвитку кадрового потенціалу трансформується, наприклад, від тейлорівської (або стратегії консервативного управління) до причетності (або ідентифікації).

Слід відмітити, що розмір підприємства істотно впливає на вибір стратегії. Розглянемо особливості формування стратегії в кожній окремій групі підприємств. Так, головною перевагою зростання малих підприємств є їх гнучкість, тобто можливість оперативно перебудувати свою виробничу програму під пресом ринку. Однак, одним із найбільших недоліків таких підприємств є їх малий розмір, у зв'язку з чим конкуренція з великими підприємствами практично безперспективна. Тому стратегії малих підприємств спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими та середніми підприємствами і на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості. Основна спрямованість стратегій малих фірм – зведення до мінімуму гостро-

Таблиця 2

**Типологізація стратегічного вибору розвитку кадрового потенціалу (КП)
торговельного підприємства з урахуванням концепції життєвого циклу**

Рівень розвитку КП Розмір підприємства	Високий	Помірний	Низький	Дуже низький	Фази життєвого циклу підприємства
Мале підприємство	підприємницька стратегія	стратегія кадрової адаптації	стратегія стимулювання	тейлорівська	Народження
Середнє та велике	кадрова інноваційна стратегія	стратегія кадрової диверсифікації	стратегія навчання	стратегія стимулювання	
Мале підприємство	стратегія інвестування	стратегія підвищення кваліфікації	стратегія кадрової адаптації	споживацька	Розвиток
Середнє та велике	стратегія підвищення якості	стратегія динамічного зростання	стратегія кадрової консолідації	стратегія навчання	
Мале підприємство	кадрова інноваційна стратегія	стратегія кар'єрного зростання	партнерська стратегія	стратегія підвищення кваліфікації	Зрілість
Середнє та велике	ідентифікаційна стратегія	стратегія кадрової диверсифікації	стратегія кадрової консолідації	стратегія прибутковості	
Мале підприємство	стратегія інвестування	стратегія використання можливостей	стратегія консервативного управління	стратегія стимулювання	Розквіт
Середнє та велике	кадрова інноваційна стратегія	стратегія залучення	стратегія прибутковості	стратегія використання можливостей	
Мале підприємство	стратегія споживацька	стратегія самозбереження	стратегія стимулювання	ліквідаційна стратегія	Спад
Середнє та велике	кадрова інноваційна	стратегія залучення	стратегія кругообігу (циклічна)	стратегія стимулювання	
Стадії розвитку кадрового потенціалу	Розширення	Стабілізація – позитивна динаміка	Формування	Стабілізація – негативна динаміка	

Джерело: складено автором за [2;12-20]

ти конкуренції з великими фірмами та використання якнайкраще їх гнучкості. Переваги і недоліки цих підприємств визначають основні види стратегії розвитку кадрового потенціалу: підприємницька стратегія, стратегія кадрової адаптації, стратегія стимулювання, тейлорівська; стратегія інвестування, стратегія підвищення кваліфікації, споживацька, кадрова інноваційна стратегія, стратегія кар'єрного зростання, партнерська стратегія, стратегія підвищення кваліфікації,

стратегія використання можливостей, стратегія консервативного управління, стратегія самозбереження, ліквідаційна стратегія.

Особливо цікавими є стратегії середніх і великих підприємств, оскільки, використовуючи величезні ресурси і досвід роботи, сильні позиції на ринку, вони часто витісняють зі свого сегмента слабших. Стратегії середніх і великих підприємств різноманітні, але, як правило, ці підприємства, можуть вибрати такі види стратегії розвитку кадрового потенціалу: кадрова інноваційна стратегія, стратегія кадрової диверсифікації, стратегія навчання, стратегія стимулювання, стратегія підвищення якості, стратегія динамічного зростання, стратегія кадрової консолідації, ідентифікаційна стратегія, стратегія прибутковості, стратегія причетності, стратегія використання можливостей, стратегія кругообігу (циклічна).

Висновки

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, варто зробити певні висновки. Кожній фазі життєвого циклу підприємства притаманна одна з базових кадрових стратегій, що є методологічною основою для певної стратегії управління розвитком кадрового потенціалу торговельного підприємства. Під час обґрунтування стратегій управління розвитком кадрового потенціалу торговельного підприємства запропоновано схему для обрання оптимальної стратегії управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і враховує наявність певного співвідношення змін факторів, що впливають на рівень його розвитку (див. табл. 2). Для стрімкішого розвитку діяльності малих, середніх і великих підприємств різних форм власності, перспективності та збільшення їх прибутковості необхідно розробляти стратегії розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств у сучасних умовах господарювання. Як ми переконалися, саме розмір підприємства є тим важливим параметром, який, практично, визначає стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу. Безумовно, на остаточне рішення про ухвалення стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства накладатимуться й інші фактори специфічної властивості.

Вказані для кожного поєднання факторів стратегія та напрями розвитку кадрового потенціалу можуть бути прийняті за основу як базисні для подальших досліджень щодо визначення компетенцій персоналу, які необхідно розвивати для реалізації цієї стратегії.

Література

1. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент : цільове управління персоналом організацій / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2006. – 188 с.
2. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами / І. Л. Петрова – К. : КНЕУ, 2013 – 466 с.
3. Воробьев А. Стратегическое управление персоналом / А. Воробьев, С. Жданов, Ю. Кузьмина // Управление персоналом. – 2008. – № 15. – С. 23-29.
4. Громова О. Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты) : автореф. дис. ... докт. экон. наук.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / О. Н. Громова. – М. : ГУУ, 1999 – 40 с.
5. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
6. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала / Е. В. Вашурина // Университетское управление. – 2005. – № 4. – С. 87-97.
7. Кундря-Высоцкая О. П. Размер предприятия как один из основных факторов выбора оптимальной стратегии / О. П. Кундря-Высоцкая, И. М. Вагнер // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/bi/2009_4/4\(2\)/110-113.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/bi/2009_4/4(2)/110-113.pdf)
8. Гармідер Л. Д. Развитие кадрового потенциала за життєвим циклом торговельного підприємства / Л. Д. Гармідер // Держава та регіони. – 2013. – № 1. – С. 101-114.

9. Гармідер Л. Д. Типологія торговельних підприємств та модель формування їх кадрового потенціалу /Л. Д. Гармідер // Торговля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 34. – С. 363-371.

10. Гармідер Л. Д. Воспроизводство как форма развития кадрового потенциала и условие обеспечения экономической безопасности предприятия /Л. Д. Гармідер // Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання : Монографія ; за ред. проф. І. П. Мігус. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ». – Черкаси, 2012. – С. 490-516.

11. Гармідер Л. Д. Теоретичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства / Л. Д. Гармідер // Сборник научных трудов SWorld. – Вып. 4. Том 29. – Одесса : КУПРИЕНКО, 2012 – ЦИТ: 412-0718. – С. 64-71.

12. Гурков И. Б. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий / И. Б. Гурков, О. И. Зеленова, А. А. Мутовин. – М. : Высшая школа экономики, 2007. – 81 с.

13. Бизнес-стратегия есть. Нужна ли HR-стратегия и какая? Типы кадровой стратегии в современной организации : выбери правильно! // Персонал-Микс. – 2005. – № 7 (032). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iprnou.ru/article.php?idarticle=003436>

14. Сорокина М. В. Стратегическое управление персоналом в торговле : дис. ... докт. эконом. наук : 08.00.05 / М. В. Сорокина. – С.-Пб, 2006. – 327 с.

15. Белобородова Н. А. Роль кадровой стратегии в управлении компанией / Н. А. Белобородова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trud.isea.ru/Renderers/ShowMedia.ashx?id=00a2f5fe-d75f-4e32>.

16. Ивановская Л. Стратегия управления персоналом / Л. Ивановская // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 4-11.

17. Управление персоналом организации : учебное пособие / М. А. Винокуров [и др.]; под ред. М. А. Винокурова, Т. Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 568 с.

18. Управление персоналом ; под общей ред. д-ра экон. наук, проф. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2010 – 570 с.

19. Зеленова О. И. Стратегия управления персоналом / О. И. Зеленова // Управление человеческими ресурсами : менеджмент и консультирование : Монография ; под редакцией В. В. Щербины. – М. : Независимый институт гражданского общества, 200 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/text/19209218/>

20. Воробьев А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. – 2008. – № 15 (193). – С. 48-53.

УДК 65.012.8:368

В. М. Кудак
аспірант,

Університет економіки та права «КРОК»

Збалансована система показників Нортон-Каплана у розробленні стратегії економічної безпеки страховика

У статті розглядається роль системи збалансованих показників у реалізації стратегії страхової компанії зокрема та забезпечення системи економічної безпеки страховика в цілому, також визначаються ключові параметри, за якими необхідно розробляти систему збалансованих показників у страхових компаніях.

Ключові слова: економічна безпека, оцінка стану економічної безпеки, стратегічне планування, система збалансованих показників, страхові компанії, основні індикатори системи збалансованих показників.