

УДК 331.108.26:005.21:334.716 (477.62)

**ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВЕЛИКОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА СХОДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ**<http://orcid.org/0000-0003-3369-9738>

**Шестакова Тетяна Михайлівна**, старший викладач, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь, [tatiana.schestakowa2012@yandex.ru](mailto:tatiana.schestakowa2012@yandex.ru), 0969248651

**Tetiana Schestakowa**, senior lecturer, Priazovskyi state technical university, Mariupol

*T. Schestakowa. Development of the HR strategy of large industrial enterprises in the East of Ukraine in the conditions of crisis.*

The article discusses some aspects of formation of personnel strategy of large industrial enterprises. It is noted that in modern conditions the decisive factor of increase of competitiveness of the enterprise is strategic management, one of the main components of which is human resources strategy. The article identified the following factors responsible for the enhancement of the role of personnel management in industrial enterprises of Eastern Ukraine: the growth of unemployment as a result of the crisis phenomena in the economy; a significant influence of industrial enterprises, most of which are city-forming, socio-political and economic processes in the region; increasing social tensions caused by unemployment, military action. It is indicated that, despite adequate study of this subject, in the formation of personnel strategy, not enough attention is paid to issues of strategic control optimization of staff, determination of strategic directions of downsizing. The proposed scheme of formation of personnel strategy, it is recommended to develop a separate unit, including the direction of work on optimization of number of personnel. Identified five stages in the process of workforce optimization: preparatory, informational, consulting, support, eliminate the negative effects of layoffs. Detail specific activities for the organization of work with the laid off, fired workers and the remaining staff. With regard to foreign experience, its major industrial enterprises are encouraged to develop a program of «Alumni network». Recommended to enter the position «expert on employment», to form a formalised and documented system of relations based on a single information platform – information on dismissed workers not to remove from database data on staffing enterprise, as is currently the case, and to allocate a separate array of data.

**Шестакова Т. М. Формування кадрової стратегії великого промислового підприємства сходу України в умовах кризи.**

У статті розглядаються деякі аспекти формування кадрової стратегії великого промислового підприємства. Відзначено, що в сучасних умовах вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства є стратегічне управління, однією з головних складових якого є кадрова стратегія. У статті виділені наступні фактори, що обумовлюють підвищення ролі управління персоналом на промислових підприємствах сходу України: зростання безробіття в результаті кризових явищ в економіці; значний вплив промислових підприємств, більшість з яких є містоутворюючими, на соціально-політичні та економічні процеси в регіоні; посилення соціальної напруженості, викликані безробіттям, військовими діями. Зазначено, що, незважаючи на достатню розробленість даної тематики, при формуванні кадрової стратегії недостатньо уваги приділяється питанням стратегічного управління оптимізацією персоналу, визначенню стратегічних напрямків скорочення штатів. Запропонована схема формування кадрової стратегії, рекомендовано розробити окремий блок, що включає напрями роботи з оптимізації чисельності персоналу. Виділено п'ять етапів процесу оптимізації чисельності персоналу: підготовчий, інформаційний, консультативний, підтримки, усунення негативних наслідків скорочення працівників. Детально розглянуті конкретні заходи щодо організації роботи зі звільненими, робітниками, що звільняються, і персоналом, що залишається на підприємстві. З урахуванням зарубіжного досвіду, на великих промислових підприємствах пропонується розробити програму «Alumni network» («Мережа колишніх працівників»). Рекомендовано ввести посаду «спеціаліста по звільненням», сформувані формалізовану і документально підтверджену систему відносин, що базується на єдиній інформаційній платформі – дані про звільнених працівників не видаляти з загальної бази даних про кадровий склад підприємства, як це робиться зараз, а виділяти в окремий масив даних.

**Шестакова Т. М. Формирование кадровой стратегии крупного промышленного предприятия востока Украины в условиях кризиса.**

В статье рассматриваются некоторые аспекты формирования кадровой стратегии крупного промышленного предприятия. Отмечено, что в современных условиях решающим фактором повышения конкурентоспособности предприятия является стратегическое управление, одной из главных составляющих которого является кадровая стратегия. В статье выделены следующие факторы, обуславливающие повышение роли управления персоналом на промышленных предприятиях востока Украины: рост безработицы в результате кризисных явлений в экономике; значительное влияние промышленных предприятий, большинство из которых является градообразующими, на социально-политические и экономические процессы в регионе; усиление социальной напряжённости, вызванной безработицей, военными действиями. Указано, что, несмотря на достаточную разработанность данной тематики, при формировании кадровой стратегии недостаточно внимания уделяется вопросам стратегического управления оптимизацией персонала, определению стратегических направлений сокращения штатов. Предложена схема формирования кадровой стратегии, рекомендовано разработать отдельный блок, включающий направления работы по оптимизации численности персонала. Выделены пять этапов процесса оптимизации численности персонала: подготовительный, информационный, консультационный, поддержки, устранения негативных последствий сокращения работников. Детально рассмотрены конкретные мероприятия по организации работы с увольняемыми, уволенными работниками и оставшимся персоналом. С учётом зарубежного опыта, на крупных промышленных

*предприятиях предлагается разработать программу «Alumni network» («Сеть бывших работников»). Рекомендовано ввести должность «специалиста по увольнениям», сформировать формализованную и документально подтвержденную систему отношений, базирующуюся на единой информационной платформе – данные об уволенных работниках не удалять из общей базы данных о кадровом составе предприятия, как это делается сейчас, а выделять в отдельный массив данных.*

**Постановка проблеми.** Будь-яке підприємство, орієнтоване на успішне існування і розвиток, планує свою роботу не лише на найближче майбутнє, але і на віддалену перспективу, тому стратегічне управління є головним чинником підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Однією з найважливіших складових загальної стратегії підприємства є кадрова стратегія. Це пов'язано з вирішальною роллю персоналу в реалізації стратегічних цілей. Кадрова стратегія дозволяє вирішувати поставлені завдання з мінімальними витратами матеріальних і людських ресурсів, створює умови для прийняття рішень, що задовольняють як організацію, так і її персонал. Розробляючи стратегію управління персоналом, організація підтверджує високу значимість співробітників в досягненні конкурентних переваг.

Кризові явища в українській економіці, складні соціально-політичні процеси, що відбуваються на сході нашої країни, вимагають особливої уваги до питань управління персоналом. Це пояснюється наступними причинами:

- економічна криза, в першу чергу, вплинула на реальний сектор економіки, зокрема, на важку промисловість. Оскільки на південному сході України зосереджена більшість підприємств гірничо-металургійного комплексу, кризові явища, що супроводжуються скороченням персоналу, проявилися в регіоні найбільшою мірою,
- металургійні підприємства Донбасу є або містоутворюючими, або великими роботодавцями, на яких зайнята значна кількість працездатного населення регіону,
- соціальне напруження, викликане зростанням безробіття, ускладнюється військовими діями в зоні проведення АТО.

Тому промислові підприємства повинні проводити збалансовану кадрову політику на основі ретельно продуманої кадрової стратегії, що не тільки забезпечить досягнення економічних показників, але і буде сприяти збереженню стабільності, порядку і громадянського миру в регіоні.

Виходячи з вищесказаного, для великих промислових підприємств сходу України актуальним науково-практичним завданням є розробка кадрової стратегії, спрямованої як на ефективне використання персоналу, так і на забезпечення зайнятості економічно активного населення регіону.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування кадрової стратегії, кадрової політики, формування трудового потенціалу розглядалися в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених: М. Армстронга, Р. Аткинсона, І. Ансоффа, Р. Беккера, Р. Десслера, А. Я. Кібанова, Т. Ю. Базарова, С. В. Шекшні, В. М. Колпакова, Г. А. Дмитренко.

Однак автори при розробці кадрової стратегії недостатньо уваги приділяють питанням стратегічного управління оптимізацією персоналу, розробці стратегічних напрямів скорочення штатів.

**Метою статті** є розробка рекомендацій щодо формування кадрової стратегії великого промислового підприємства з урахуванням соціальних наслідків скорочення персоналу.

**Результати дослідження.** Стратегія управління персоналом – це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального, згуртованого колективу і які враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [1].

Стратегія управління персоналом повинна відповідати наступним основним вимогам:

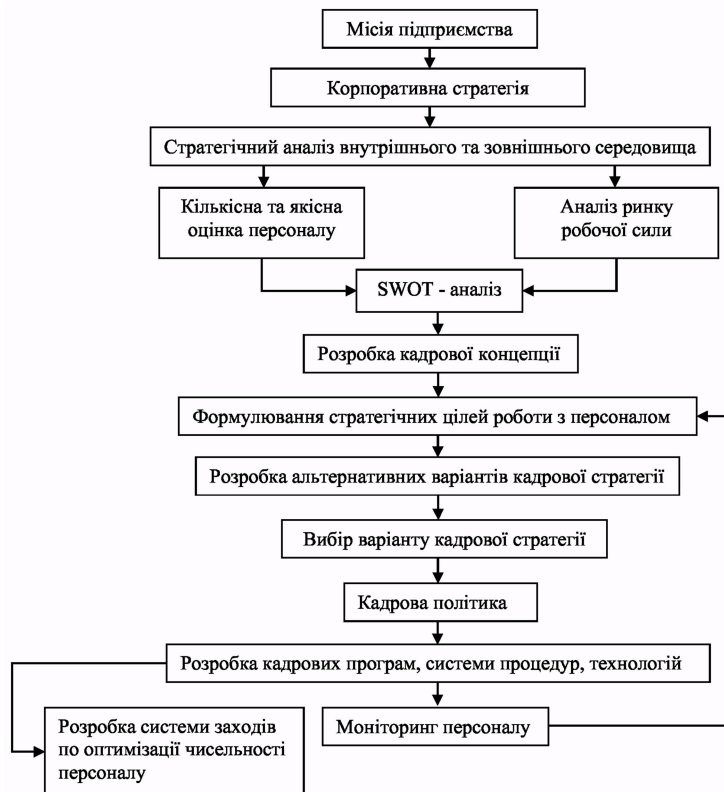
- носити довгостроковий характер, так як зміна поведінкових і інших установок вимагає тривалого періоду часу;
- враховувати вплив багатьох чинників і бути пов'язаною зі стратегією розвитку підприємства в цілому [2].

Найбільш відома методика розробки стратегії запропонована М. Месконом у вигляді процесу стратегічного планування [3]. У даній моделі розробка стратегії розглядається як стратегічне планування діяльності персоналу щодо досягнення стратегічної мети на основі аналізу динаміки розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

При розробці кадрової стратегії повинні враховуватися всі напрямки роботи з персоналом: підбір, відбір, оцінка, розвиток, мотивація, скорочення та ін. Однак оптимізація персоналу, як правило, заздалегідь не планується. В даний час багато підприємств скорочують чисельність персоналу, керуючись не критеріями значимості конкретного робітника для бізнес-процесу, а існуючими витратами, які необхідно скоротити. Скорочення найчастіше відбувається не на основі аналітичних досліджень, а за принципом «керівництво поставило завдання скоротити витрати в кілька разів».

На наш погляд, при розробці кадрової стратегії треба визначати і основні дії, що стосуються оптимізації чисельності, більш того, оптимізація, як і інші кадрові функції, є постійним процесом, тобто для зниження негативних соціальних наслідків скорочення чисельності робітників, здійснювати оптимізацію потрібно поступово, на основі завчасно розробленого стратегічного плану.

Схема розробки кадрової стратегії (рис. 1) повинна включати ряд заходів по оптимізації чисельності персоналу підприємства.



\* Узагальнено автором

Рис. 1 – Схема розробки кадрової стратегії підприємства

Оптимізація персоналу, як процес, передбачає виконання ряду послідовних етапів (рис. 2).

На підготовчому етапі адміністрація підприємства повинна визначити масштаби скорочення персоналу і затвердити наступні методи заохочення добровільних звільнень:

- ♦ виявлення категорій персоналу з найменшою трудовою мотивацією і проведення з цими працівниками роз'яснювальної роботи. В якості каналів зворотного зв'язку можна використовувати різні соціологічні інструменти: обстеження, анкетування, інтерв'ю. Функціонування каналів зворотного зв'язку на постійній основі дозволить створити своєрідний буфер для подальших рішень про звільнення;

- ♦ проведення атестації й оцінки персоналу. При використанні атестації в якості інструменту вивільнення зазвичай використовують один із двох підходів — «жорсткий» та «м'який». Перший передбачає виявлення невідповідності працівника займаній посаді та можливе наступне розірвання з ним трудового договору. Роботодавець може спекулювати цією обставиною, застосовуючи тактику залякування. Другий підхід коректніше, заснований на гласності та відкритості інформації, отриманої в ході атестації. Всім працівникам оголошуються її підсумки, але без оргвисновків, а як інформація до роздумів. При цьому для оголошення працівнику про його слабкі результати і позиції атестація може й зовсім не проводитися, а висновок формується на основі аналізу поточної діяльності працівників;



Рис. 2 – Етапи процесу оптимізації чисельності персоналу  
Джерело: узагальнено автором

◆ надання додаткового компенсаційного пакету. Цей метод іменується в управлінській практиці «золотим рукоштованням» («Golden handshake»). Наміченим до звільнення працівникам, як правило, пропонують додаткові компенсаційні виплати та вихідні допомоги, розміри яких значно вище офіційно належних при звільненні;

◆ зарахування в кадровий резерв після звільнення. У разі необхідності, в першу чергу на підприємство будуть прийняті раніше звільнені працівники [4].

Другий етап заходів – доведення до співробітника повідомлення про звільнення – робить процес звільнення офіційним і являє собою вихідний пункт для подальшої консультаційної роботи.

Третій етап – консультування – є центральною ланкою в усьому процесі управління оптимізацією чисельності. Цей етап в загальному вигляді включає три фази. На першій фазі за допомогою консультацій з боку служби управління персоналом і самооцінки з боку співробітника робиться спроба опрацювати всі невдачі роботи на попередніх посадах і намітити нові професійні і особисті цілі. На другій фазі формується концепція пошуку нового робочого місця (наприклад, розробка необхідних документів для майбутнього претендування на нові посади, побудова мережі майбутніх контактів з пошуку роботи, тренінг з проведення співбесіди тощо). Третю фазу можна назвати проведенням пошуку робочих місць (наприклад, допомога у виборі з різноманітних пропозицій про роботу якоїсь однієї з точки зору індивідуальних цільових установок співробітника).

В якості заходів для підтримки персоналу, який звільняють (четвертий етап) можна порекомендувати наступне: перерви протягом робочого дня для самостійного пошуку роботи; навчання на курсах підвищення кваліфікації підприємства; надання додаткового оплачуваного вихідного для пошуку роботи або підвищення кваліфікації; проведення тренінгів з розвитку навичок ефективною самопрезентації; допомога у складанні резюме; сприяння у працевлаштуванні через професійні агентства (зовнішній аутплейсмент).

Здійснення п'ятого етапу передбачає наступні заходи:

1. розробка спеціальної програми комунікації з рештою і звільненими співробітниками (гарантії збереження зайнятості для частини співробітників, що залишилися, зарахування в «золотий резерв» частини звільнених працівників, організація «гарячої лінії» в період проведення кампанії по скороченню персоналу і після неї);

2. перенавчання працівників, що залишилися, додаткове навчання управлінського персоналу;

3. надання довготривалої матеріальної підтримки (до 6 місяців) деяким категоріям звільнених.

Не менш важливим напрямком роботи з працівниками, яких скорочують, є надання психологічної підтримки. Великі підприємства мають можливості організувати «гарячу лінію» з надання психологічної допомоги. Організаційні форми такої допомоги можуть бути найрізноманітнішими: проведення тренінгів та семінарів, індивідуальні та групові бесіди, юридичні консультації.

Одним з нових напрямів роботи з вивільнення працівників є управління звільненим персоналом.

Як показує західна практика, хороші фахівці здатні приносити користь організації навіть після звільнення з неї. Головне – грамотно побудувати з ними відносини, зробити співпрацю підприємства та спеціаліста взаємовигідною.

Багато організацій у період економічного спаду почали скорочувати витрати за рахунок власного персоналу. Вчиняючи дані дії, керівники і HR-фахівці часто забували про ризики, пов'язані з звільненням певних працівників. Так, згідно з даними Cyber-Ark, у разі звільнення 46 % співробітників ІТ підрозділів готові забрати з собою інформацію, що має критичне значення для підтримки конкурентних переваг корпоративної безпеки. По працівникам комерційних підрозділів ця цифра набагато вище – тут вже 87% опитаних готові в разі звільнення скористатися старими зв'язками на новому місці роботи. Наведена статистика характерна не тільки для фахівців, звільнених з ініціативи підприємства, але і для працівників, які самі виявили бажання поміняти організацію.

Звичайно, великі підприємства намагаються мінімізувати ризики, пов'язані зі звільненням працівників. Вони захищають себе юридичними (включення відповідних пунктів в трудовий договір) та адміністративними способами, а також шляхом поділу робочої функції між кількома фахівцями з тим, щоб звільнення одного не стало катастрофічною втратою для всіх. Однак зі звільненими співробітниками потрібно працювати далі, оскільки колишні працівники можуть приносити підприємству прибуток і після свого відходу. У штатному розкладі HR-підрозділу багатьох західних компаній є незвична для нашої ділової практики посада «спеціаліст по звільненням», і пов'язано це з розвинутою там культурою підтримання зв'язків з колишніми співробітниками. Склалася ця культура тому, що, з одного боку, ці відносини недорого обходяться організації, з іншого – потенційна вигода від них цілком виправдовує витрати на підтримку програми «Alumni network» («Мережа колишніх співробітників»).

Робота з мережею колишніх співробітників може бути корисна для рішення не тільки стратегічних завдань в перспективі, але і для вирішення оперативно-тактичних завдань. Ряд працівників підприємства, які змінили місце роботи з об'єктивних причин (переїзд в інше місто, особисті обставини) зберігають контакти зі своїми колишніми товаришами по службі, і до їх допомоги можна вдаватися у вирішенні низки проблем підприємства.

Робота зі звільненими не буде успішною, якщо вигоду буде отримувати тільки одна сторона. У цьому випадку можна скористатися досвідом західних підприємств. Так, деякі з них пропонують своїм співробітникам, які звільнилися (для підтримання взаємовигідних відносин) проходження на їх базі навчання зі знижкою до 50% від вартості навчання, можливість додаткового заробітку при участі в проектах організації, а також, при необхідності, допомогу у придбанні продукції підприємства зі знижкою. Великий інтерес у звільнених викликає можливість допомоги колишньої організації як «материнської» при створенні свого малого бізнесу.

Проте основну ставку пропонується зробити на колишніх працівників - пенсіонерів, намагаючись завжди тримати їх у резерві. Досвід працівників, які пропрацювали все трудове життя на підприємстві, може бути неоціненним при вирішенні ряду проблем, навчання нових співробітників.

Формування мережі з колишніх працівників, в першу чергу, має ґрунтуватися на особистих контактах лінійного керівника і представників громадських організацій – профкому, Ради ветеранів і т.і. На HR-фахівців слід покласти організаційно-координаційну роботу, створення загальної моделі взаємодії. Пропонується сформувати формалізовану і документально підтверджену систему відносин, що базується на єдиній інформаційній платформі. Це означає, що дані про звільнених працівників не будуть видалятися із загальної бази даних про кадровий склад підприємства, як це робиться зараз, а будуть виділятися в окремий масив даних.

Асоціації колишніх працівників підприємства пропонується сформувати як афілійоване об'єднання, в перспективі – перехід в контрольовану, керовану менеджментом підприємства структуру [5].

Для підприємств в умовах низької стабільності виробництва і стану глибокої економічної кризи особливе значення має розробка ефективної кадрової стратегії, в якій питання управління оптимізацією чисельності повинні мати пріоритетне значення.

**Висновки:** переважаюча роль персоналу в реалізації стратегічних цілей зумовлює підвищення уваги до розробки кадрової стратегії сучасного промислового підприємства. Для ефективного управління персоналом, при розробці кадрової стратегії, слід врахувати наступне:

1. процес оптимізації чисельності впливає не тільки на досягнення економічних показників, але і в значній мірі визначає соціальний клімат у регіоні;
2. оптимізація чисельності, як і всі інші кадрові функції, вимагає обґрунтування і стратегічного планування;
3. при розробці кадрової стратегії необхідно виділяти окремий блок заходів з оптимізації чисельності персоналу;
4. процес оптимізації чисельності повинен включати заходи по організації роботи з працівниками, що звільнюються, вже звільнилися, залишилися на підприємстві.

**Список використаних джерел:**

1. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА М, 2005 – 638 с.
2. Митин А.Н. Кадровая политика и ее новые ценности. Основы управления в условиях критических изменений: учеб. пособие / А.Н. Митин. – Екатеринбург : УРАГС, 2000.
3. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
4. Скавитин А.В. Управление сокращением персонала: опыт Великобритании / А. В.Скавитин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №2. – С.65 - 69.
5. Кольцова Л. Управление уволенным персоналом [Электронный ресурс] / Л.Кольцова. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/article/8426-upravlenie-uvolennym-personalom>

**References (BSI):**

1. Kibanov, A. (2005). *Upravlenie personalom organizatsii [The management staff of the organization]*. Moscow: INFRA-M [in Russian].
2. Mitin, A. (2000). *Kadrovaya politika i ee novye tsennosti. Osnovy upravleniya v usloviyah kriticheskikh izmeneniy [Personnel policies and their new values. Fundamentals of management in terms of critical changes]*. Ekaterinburg: UrAGS [in Russian].
3. Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1997) *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*. Moscow: Delo [transl. from English].
4. Skavitin, A. (2004) *Upravlenie sokrascheniem personala: opyt Velikobritanii [Managing staff reductions: the UK experience]* // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom [in Russian]*.
5. Koltsova, L. *Upravlenie uvolennym personalom [Management fired staff] [Electronic resource] [in Russian]*.

**Ключові слова:** персонал, стратегія, оптимізація чисельності, звільнення, скорочення штатів.

**Ключевые слова:** персонал, стратегия, оптимизация численности, увольнение, сокращение штатов.

**Keywords:** the staff, strategy, optimization of the number, dismissal, retrenchment.