

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-96>

УДК 338.2

## ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

## APPLIED ASPECTS OF PERSONNEL STRATEGY PLANNING FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS ENTERPRISES

**Рачинська Галина Василівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5678-4172>**Rachynska Halyna**

Lviv Polytechnic National University

У статті виокремлено особливості планування кадрової стратегії підприємств малого і середнього бізнесу, які обумовлені обмеженими фінансовими і організаційними ресурсами. Визначено ціль, завдання структурні елементи кадрової стратегії підприємств МСБ. Запропоновано підходи до планування системи мотивації працівників МСБ, яка займає центральне місце в кадровій стратегії. Проаналізовано сутність, алгоритм застосування, позитивні і негативні впливи практичного використання системи мотивації працівників МСБ за результатами діяльності на основі управління за цілями, системи збалансованих показників, депреміювання.

**Ключові слова:** кадри, кадрова стратегія, кадрова політика, мотивація, управління за цілями, система збалансованих показників, депреміювання.

В статье выделены особенности планирования кадровой стратегии предприятий малого и среднего бизнеса, которые обусловлены ограниченными финансовыми и организационными ресурсами. Определена цель, задачи, структурные элементы кадровой стратегии предприятий МСБ. Предложены подходы к планированию системы мотивации работников МСБ, занимающей центральное место в кадровой стратегии. Проанализированы сущность, алгоритм практического использования, положительные и отрицательные аспекты системы мотивации работников МСБ по результатам деятельности на основе управления по целям, системы сбалансированных показателей, депремирования.

**Ключевые слова:** кадри, кадровая стратегия, кадровая политика, мотивация, управление по целям, система сбалансированных показателей, депремирование.

Managers of small- and medium-sized businesses face many challenges, including how to achieve their strategic goals, how to attract and retain valuable employees, and how to improve their performance. One of the main ways to solve these problems is to plan the human resources strategy a business needs to maintain its sustainable competitiveness. This describes the relevance of the topic of this article. During the research methods of analysis and synthesis, induction and deduction, the comparative analysis of domestic and foreign experience in planning of personnel strategy of the firm were used. The aim of the article is to highlight the features of personnel strategy in small and medium-sized enterprises, development of flexible motivational system of employees, which would meet the market conditions and entrepreneurial activity of small and medium-sized firms. HR strategy of small enterprises includes such structural elements as planning the need for labor resources, personnel development, system of optimal regulation of labor relations, various forms of stimulation and remuneration of labor. A decisive place in the personnel strategy is occupied by planning of motivation of enterprise workers. It is suggested to use methods for motivation of employees on the basis of management by objectives; on the basis of the system of balanced indicators; antimotivation on individual and collective performance indicators as well as on behavior of employees. The algorithm of using the system of performance-based motivation of employees on the basis of management by objectives, known in international practice as performance management involves the definition of goals in accordance with the principle of SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time-based). The mechanism of motivation on the basis of balanced scorecards involves top managers of the firm at a strategic session defining its goals by four components and indicators of achievement of specific goals, taking into account the goals of owners and the

mission of the firm. Balanced scorecard includes financial component, client component, internal component, which defines indicators for improvement of internal processes of the firm to satisfy clients, and component for the purpose of training and growth of professionalism and competence of employees. The system of antimotivation employees of small firms is combined with the authoritarian management style of the firm and can be used as a tool to achieve quick, short-term results aimed at maximizing profits. The positive and negative effects of a system of antimotivation are considered. The choice of the optimal method out of the proposed ones depends on the owner's goals, corporate culture, enterprise strategy, type and sphere of entrepreneurial activity (production, commerce, services), available financial and organizational resources, the size of enterprise, etc. The practical value of this article is determined by the substantiation of planning areas of human resource strategy for small businesses, approaches to the use of different systems of motivation of employees, because small and medium-sized enterprises do not have special departments to work with human resources.

**Keywords:** personnel, HR strategy, HR policy, motivation, management by objectives, balanced scorecard, antimotivation.

**Постановка проблеми.** Малий і середній бізнес (МСБ) в Україні та її регіонах є невід'ємною частиною економіки та важливим напрямком підвищення рівня зайнятості населення. Сучасний стан вітчизняного МСБ все більше залежить від людських ресурсів, які доцільно розглядати в різних аспектах: стратегічному, як елемент конкурентоспроможності бізнесу; якісному, що характеризує високий професійний рівень, компетенції, знання, вміння персоналу; кількісному, який визначають витрати на заробітну плату, маркетинг, підготовку, навчання персоналу, облаштування робочого місця, і звичайно, економічному, що визначається зростанням продуктивності праці, якості продукції та ефективності підприємства, що ведуть до збільшення прибутку. Організаційними компетенціями, притаманними трудовим ресурсам, визначається стратегія фірми. Проблема очевидна: попит на кваліфіковані кадри на ринку праці значно перевищує пропозицію, а ще додається постійна міграція працездатних кадрів за кордон. Тому постає питання, що робити та як втримати працівників МСБ і тим самим уникнути значних фінансових втрат на пошук, підбір, навчання, адаптацію нових?

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми поточного і перспективного планування, прогнозування, організації і розвитку персоналу з метою створення конкурентоспроможних вітчизняних фірм знайшли відображення у наукових працях Д. Богині, Т. Васильціва, С. Вовканича, Л. Гальків, О. Грішної, А. Колота, В. Мазур, В. Онікієнка, В. Смоляр, Г. Щєкіна і інших. Науковці виділяють поняття «політика розвитку персоналу», тобто забезпечення програми розвитку, профорієнтація й адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка й підвищення кваліфікації [1]. За твердженням Г. Щєкіна "щоденна реалізація кадрової стратегії, а також надання

допомоги керівництву у виконанні завдань управління підприємством лежать в оперативній області управління кадрами. Кадрова політика являє собою цілісну кадрову стратегію і тактику, які об'єднують різні форми роботи з персоналом, стиль її проведення в організації і плани використання робочої сили. При цьому основними є такі властивості кадрової політики підприємства:

- а) зв'язок зі стратегією підприємства;
- б) орієнтація на довготривале планування;
- в) значимість ролі кадрів;
- г) взаємозв'язані функції і процедури по роботі з персоналом [2].

Здебільшого дослідження в царині кадрового менеджменту стосуються великих підприємств і компаній, які мають значні і фінансові, і організаційні можливості для реалізації кадрової стратегії. Малі і середні підприємства, не мають спеціальних підрозділів по роботі з кадрами, як правило, основні рішення приймаються власниками бізнесу ситуативно, по аналогії з конкурентами, методом спроб і помилок. Специфікою функцій управління персоналом у суб'єктах малого і середнього підприємництва, за твердженням Гальків Л. І., є "домінування інтуїтивного підходу. Нестача ресурсів створює бар'єри для співпраці з професіоналами із зовнішнього середовища. Переважання горизонтальної ротації. Ефективна система управління трудовими переміщеннями має здійснюватися в горизонтальному і вертикальному напрямках, себто у формах професійного і кар'єрного розвитку" [3].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Структурні зміни в суспільстві і нові технології передбачають не тільки наявність професійної кваліфікації, але і соціальної компетенції, громадянської відповідальності, уміння бачити взаємозв'язки, творчо мислити. Тому суттєвим аспектом в кадровій стратегії малого і середнього бізнесу

є уміння працювати з людьми, правильно їх підбирати і оцінювати, досягати їх зацікавленості в підвищенні свого кваліфікаційного рівня з метою послідовного покращення економічних результатів діяльності конкретної фірми. Розв'язати дану проблему – основна ціль кадрової стратегії МСБ.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю даної статті є дослідження особливостей трудових відносин у підприємствах МСБ, розроблення гнучкої мотиваційної системи працівників МСБ, яка б відповідала ринковій кон'юктурі та підприємницькій діяльності малих і середніх фірм, формувала лояльний колектив.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Малі та середні підприємства є гнучкими та динамічними структурними одиницями на ринку і мають значний потенціал для поліпшення стану економіки. Одним із вагомих механізмів поліпшення діяльності МСБ є удосконалення процесу управління персоналом. Ефективність управління персоналом на малих підприємствах залежить від організаційної структури підприємства, системи взаємодій всередині підприємства і з інфраструктурою ринку, форми підприємницької діяльності та інших аспектів господарювання. В Україні до цього часу не розроблено дієвої системи управління персоналом малого підприємства[4].

Доцільно, щоб кадрова політика МСБ здійснювалась стратегічними і оперативними системами управління. До завдань кадрової стратегії можна віднести зростання престижу фірми, дослідження атмосфери всередині фірми, оцінювання потенціалу працівників, узагальнення і попередження причин звільнення з роботи і ін. Складовими частинами кадрової стратегії фірми є:

- планування потреби в кадрах (аналізування існуючих посад, обґрунтування нових, якісне кадрове планування, складання плану – графіка робіт з впровадження розроблених процедур);

- навчання і підвищення кваліфікації (підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, ротація, стажування, стимулювання самоосвіти, відрядження і ін.);

- система регулювання (цілеспрямоване керівництво, оцінювання виконаної роботи, оцінювання умінь працівників, планування кар'єрного росту тощо);

- оплата праці (включаючи різні форми стимулювання і мотивації).

Витрати на оплату праці визначаються малим підприємством самостійно. Політику

малого підприємства у сфері оплати праці обумовлюють такі чинники:

- державне регулювання заробітної плати;
- рівень вартості життя;
- розмір заробітної плати у конкурентів;
- фінансовий стан малого підприємства [4].

Центральне місце в кадровій стратегії МСБ має планування мотивації працівників при виконанні завдань. Тому одне із основних завдань власника бізнесу є розроблення ефективної мотиваційної системи, яка сприятиме активній і продуктивній діяльності персоналу. Загальновідомо, що в сучасних реаліях багато фірм МСБ застосовують диференційовану оплату праці (систему оплати праці за результатами), в якій крім постійної частини зарплати, залежної від конкретних посад, існує змінна частина, залежна від виконання поставлених перед кожним співробітником цілей, завдань і розроблених для нього показників ефективності діяльності.

Зі всього різноманіття підходів до формування змінної частини заробітної плати працівників МСБ детальніше розглянемо такі:

- мотивація за результатами діяльності на основі управління за цілями;

- мотивація за результатами діяльності на основі системи збалансованих показників.

- депреміювання залежно від індивідуальних і колективних показників діяльності, а також від поведінки співробітників.

Алгоритм запровадження системи мотивації працівників за результатами діяльності на основі управління за цілями, відомої в міжнародній практиці як performance management передбачає виконання таких кроків [5]:

1-й крок. Визначення цілей відповідно до принципу SMART:

- specific – специфічні для організації/підрозділу/працівника;

- measurable – вимірні (визначте метрики для підрахунку продуктивності);

- achievable – досяжні, реалістичні;

- relevant – релевантні (що мають відношення), відповідними, важливими для співробітника;

- time-based – засновані на встановленні чітких термінів виконання.

Більшість фірм оцінюють ефективність роботи працівника і винагороджують його за одним фінансовим показником (наприклад, обсягу продажів). Але дана оцінка не дає повного уявлення про ефективність роботи керівника (менеджера) – високий обсяг продажів може бути наслідком ситуації, що склалася, на ринку (наприклад, підвищення ціни на метал привело до зростання обсягу про-

дажів в грошовому еквіваленті) або більшого рекламного бюджету, підвищення попиту, відходу з ринку конкурента і т.д.

Постановка трьох-п'яти цілей/завдань дозволяє об'єктивніше оцінити діяльність керівника (співробітника), врахувати не тільки короткострокові фінансові результати, але і виконання стратегічних (тактичних) цілей, оцінити якість роботи керівників.

2-й крок. Визначення КПЕ – ключових показників ефективності для досягнення мети.

3-й крок. Визначення вагового коефіцієнта для кожної мети.

4-й крок. Визначення планового показника.

Для того, щоб встановити плановий показник, потрібні статистика або динаміка показників фірми за попередній період. Якщо розрахунок таких показників не проводився, то спершу потрібно набрати статистику (особливо це важливо для фірм, діяльність яких характеризується сезонністю), а потім вже встановлювати реальні планові показники. Якщо поставити свідомо нездійсненні показники, то надалі це приведе до демотивації персоналу, який чинитиме опір тому, щоб застосовувалася система управління за цілями. Занижені показники приведуть до завищених і необ'єктивних виплат премії.

5-й крок. Визначення результативності керівника/співробітника і розміру премії.

6-й крок. Залежність винагороди як від індивідуальних так і від колективних результатів діяльності. Оцінювання за цілями може включати такі етапи:

1) визначення кількох ключових функцій працівників;

2) конкретизацію кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);

3) визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;

4) порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими "стандартами виконання" і визначення оцінного бала;

5) розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей.

Впровадженню системи управління ефективністю performance management можуть перешкоджати такі чинники:

– відсутність місії, цілей і стратегічного управління в компанії.

– непоінформованість співробітників про цілі компанії. Розмитість цілей.

Керівники і співробітники повинні бути ознайомлені з метою, встановленою за принципом SMART.

– нерішучий, або «маятниковий», стиль управління керівника.

– неготовність керівників середнього рівня брати на себе відповідальність.

– напружена атмосфера в організації. При високому рівні конфліктності у фірмі, недовірі співробітників до керівництва, їх взаємній неповазі і інших несприятливих чинниках зміни в існуючій системі оплати праці і перехід до нової не дадуть очікуваного ефекту.

Система збалансованих показників розглядається як інструмент стратегічного і оперативного управління, за допомогою якого можна узгодити і стратегічні цілі фірми і щоденні дії працівників на кожному рівні управління.

Стратегія фірми розкривається в чотирьох напрямках у вигляді стратегічних цілей і показників, пов'язаних причинно-наслідковими відносинами: фінансовий результат є досягненням мети в клієнтській складовій, вони, у свою чергу, є результатами чинників внутрішніх процесів і т.д. (рис. 1).

Алгоритм мотивації на основі використання системи збалансованих показників передбачає визначення топ-менеджерами фірми на стратегічній сесії її цілей по чотирьох складових і показники виконання конкретних цілей з урахуванням цілей власників і місії фірми. Доцільно також перевірити наявність причинно-наслідкових зв'язків між цілями, показниками усіх складових стратегії. Це дозволить відмовитися від тих показників і ініціатив, які не впливають (або несуттєво впливають) на досягнення мети фірми. Наприклад, ціль навчання співробітників (складова розвитку і навчання) – успішне виконання нового замовлення (внутрішні процеси) для задоволення клієнтів (складова – клієнти), що сприятиме досягненню фінансових цілей фірми.

В теорії планування мотивації працівників фірми можна використовувати і депреміювання в системі оплати праці. Розглянемо систему депреміювання на прикладі виробничої фірми. Власниками бізнесу визначені цілі для мотивації:

– виготовлення необхідної кількості продукції потрібного асортименту;

– випуск продукції необхідної якості відповідно до стандартів;

– скорочення витрат (витрати товарно-матеріальних цінностей);

– доставка (точно в строк).

Відповідно до цілей розроблений перелік показників, залежних як від індивідуальних, так і від колективних результатів діяльності,

при невиконанні яких або відхиленні від них проводиться депреміювання.

Ще одним показником, який стимулює керівників на виробництво якісної продукції: за кожен випадок її повернення вони депреміюються на певний відсоток від розрахованої суми заробітної плати.

При переході до даної системи оплати праці можна розв'язати такі проблеми як зменшення витрат, прискорення оборотності продукції, скорочення виробничого циклу.

Відповідальний за продажі по фірмі позбавляється премії в конкретному розмірі у разі невиконання плану продажів і плану по прибутку.

В цілому по підприємству депреміювання здійснюється у випадку:

1) порушення термінів виконання або здачі робіт, встановлених наказами і розпорядженнями адміністрації або договірними зобов'язаннями;

2) наявність претензій, позовів, рекламцій, скарг з боку клієнтів;

3) наявність претензій, штрафів з боку державних контролюючих органів;

4) незабезпечення збереження майна і товарно-матеріальних цінностей;

5) наявність помилок і спотворень в звітних документах.

І нарешті, в деяких фірмах депреміювання можна використовувати при порушенні трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку, інших локальних нормативних актів, а саме у випадку: запізнення на роботу; недотримання чистоти на робочому місці; недотримання техніки безпеки; порушення графіку початку і закінчення роботи на маршруті, перевитрати бензину і т.д. (для водіїв).

До переваг даної системи можна віднести наступні чинники:

– система зрозуміла і прозора, критерії діяльності відповідальних керівників/співробітників піддаються чіткій ідентифікації, підвищується їх відповідальність;

– поліпшується трудова дисципліна, чинник колективної відповідальності достатньо ефективно впливає на співробітників.

– власник бізнесу має можливість контролювати відхилення і аналізувати ситуацію, щоб своєчасно ухвалювати рішення, коректувати власні дії і роботу керівників підрозділів.

Однак в системі депреміювання можна виокремити і негативні впливи на планування кадрової стратегії МСБ, такі як:

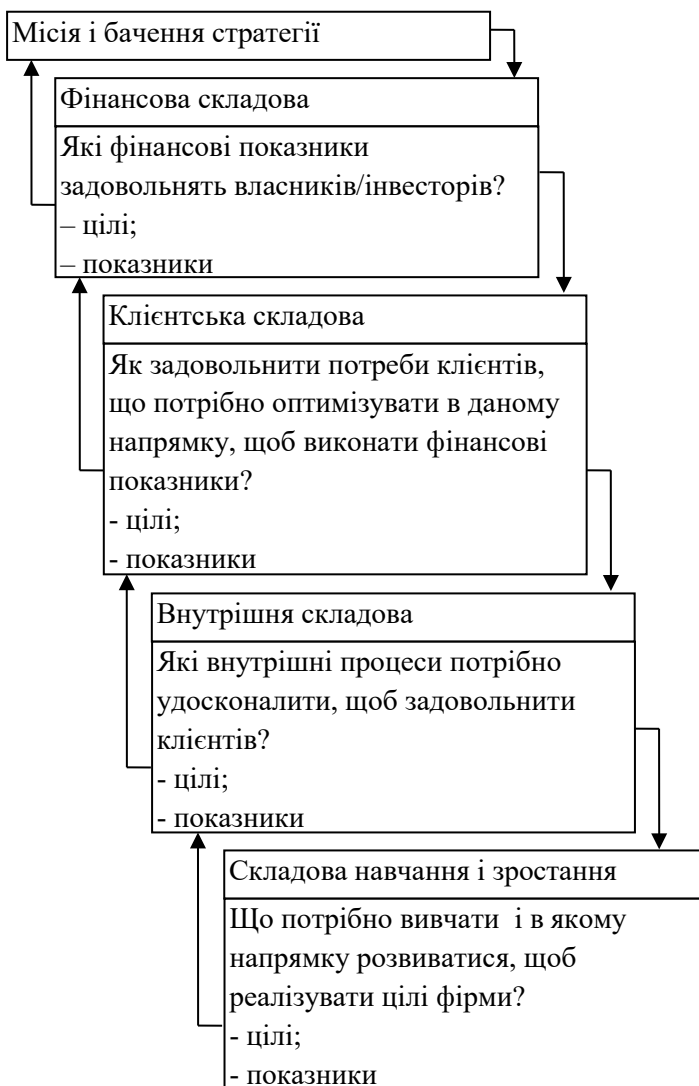


Рис. 1. Схема збалансованих показників із врахуванням причинно-наслідкових відносин

Джерело: [6, с. 68]

1) зменшення лояльності, прихильності керівників, задоволеності персоналу, зростання конфліктності на підприємстві;

2) виникає орієнтація керівників (розстановка пріоритетів) на показники, які найбільше впливають на рівень зарплати (найбільший рівень депреміювання);

3) депреміювання може привести до виникнення у працівника додаткової емоційної напруги. Він почне шукати захист від можливих негативних дій на нього або об'єктивні причини неможливості виконати завдання (хороший привід піти на лікарняний, узяти відпустку і т. д.).

Крім того, у співробітника змінюється ставлення до роботи, створюється емоційний дискомфорт, виникає негативне ставлення до його джерела, тобто до безпосереднього

власника бізнесу і до підприємства. Напруга веде до стресів, погіршення здоров'я і працездатності. В цілому психологічний клімат стає гіршим і підвищується рівень плинності кадрів по фірмі, а також, складається негативний імідж фірми на ринку праці.

**Висновки.** При плануванні кадрової стратегії будь-якої фірми МСБ пріоритетними мають стати аспекти оплати праці. Важливо розуміти, що не існує ідеальної системи мотивації і оплати праці. Перш ніж запроваджувати розроблену методику для конкретної фірми, бажано виявити обмеження (зокрема з погляду системного підходу), що виникають у цій фірмі, і врахувати їх вплив на ефективність системи мотивації, а потім проаналізувати розроблену систему компенсації з урахуванням критеріїв її ефективності.

Для фірм МСБ, які функціонують на вітчизняному ринку пропонується використовувати методичні підходи, які базуються на:

- мотивації за результатами діяльності на основі управління за цілями;
- мотивації за результатами діяльності на основі системи збалансованих показників.
- депреміювання залежно від індивідуальних і колективних показників діяльності, а також від поведінки співробітників.

Кожна із запропонованих методик формування змінної частини заробітної плати має свої переваги і недоліки. Вибір оптимального

методу із запропонованих залежить від цілей власника, корпоративної культури, стратегії підприємства, виду і сфери підприємницької діяльності (виробництво, комерція, послуги), наявних фінансових і організаційних ресурсів, величини підприємства і ін.

Для топ-менеджера, зацікавленого в досягненні швидких, короткострокових результатів, спрямованих на максимізацію сьогоdnішнього прибутку, можливо, в збиток довгостроковим проектам фірми, система депреміювання виявиться ефективним інструментом. При цьому вона непогано поєднуватиметься з прийнятим в компанії авторитарним стилем управління. Однак власники бізнесу і рекрутери, як правило, нечасто застосовують такий метод в практиці бізнесової діяльності, відчуваючи ризик втрати певної частини навченого кваліфікованого персоналу

Для керівника, націленого на розвиток підприємства, досягнення його довгострокових цілей, доцільніше використовувати систему управління ефективністю (СУЕ) або систему збалансованих показників (СЗП), в яких змінна частина заробітної плати залежить від ключових показників ефективності.

СЗП і СУЕ також актуальні для власників бізнесу, які вирішили відійти від операційного управління, але при цьому хочуть мати всю повноту інформації, щоб контролювати діяльність підприємства і ухвалювати стратегічні рішення.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мазур В.С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2010. № 4(3). С. 140–144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvprusk\\_2010\\_4\(3\)\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvprusk_2010_4(3)_32)
2. Щёкин Г.В. Управление бизнесом : Экспресс-курс для деловых людей. Киев : ДП «ИЗД. дом "Персонал"», 2012. 232 с.
3. Гальків Л.І., Кулініч Т.В., Новаківський І.І., Петрович Й.М., Рачинська Г.В. Розвиток малого та середнього підприємництва в сучасних умовах: моніторинг і регулювання : монографія. Львів : Видавництво «Растр-7», 2020. 284 с.
4. Васильців Т.Г., Іляш О.Ш., Міценко Н.Г. Економіка малого підприємства : навч. посіб. Київ : «Знання», 2013. 446 с.
5. Рачинська Г.В., Гарасюк І.Р. Мотивування персоналу в бізнесі на основі performance management. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали X міжнар. науково-практичної інтернет-конференції (28 травня 2021 р., м. Одеса. С. 32–33). URL: <https://economics.net.ua/conf-m>
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 148 с.

#### REFERENCES:

1. Mazur V.S. (2010) Suchasna kadrova strategiya pidpruemstva [Modern personnel strategy of the enterprise]. *Naukoviuy visnuk Poltavskogo universitetu ekonomiku i torgivli. Seriya: Ekonomichni nauku*, 4(3), 140–144.
2. Schekin G.V. (2012) Upravlenie biznesom: Ecspres kurs dlya delovikh lyudei [Business Management: Express course for business people]. Kyiv, 232 p. (in Ukrainian)

3. Halkiv L., Kulinich T., Novakivskyu I., Petrovych, Y., Rachynska H. (2020) Rozvitok malogo i serednogo pidpruemnictva v suchasnikh umovakh: monohrafiya [Development of small and medium business in modern conditions: monitoring and regulation: monitoring i reguluvanya: a monograph]. Lviv: Raster-7, 284 p. (in Ukrainian)
4. Vasilciv T., Ilyash O., Mitcenko N. (2013) Ekonomika maloho pidpryyemstva: navchal'nyy posibnyk [Small business economy: tutorial]. Kyiv: Znannya, 446 p. (in Ukrainian)
5. Rachynska H., Harasiuk I. (2021) Motyvuvannya personalu v biznesi na osnovi performance management [Motivation of personnel in business on the basis of performance management]. Aktual'ni problemy teorii i praktyky menedzhmentu. *Abstractsofthe X International Scientific and Practical Conference*, Derzhavnyy universytet «Odes'ka politekhnik». (Odesa, May 28, 2021). Available at: <https://economics.net.ua/conf-m> (in Ukrainian)
6. Vetluzhskikh E. (2008) Motivaciya i oplata truda: Instrumenti. Metodiki. Praktika [Motivation and remuneration: Tools. Methods. Practice]. Moscow: Alpina biznes buks, 148 p. (in Russian)