

УДК 338.2

## АЛЬТЕРНАТИВИ ТА КЛЮЧОВІ ОРІЄНТИРИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

### ALTERNATIVES AND KEY POINTS OR HR-STRATEGY IN CONDITIONS OF LABOR MARKET TRANSFORMATION

**Письменна О.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня,  
Національна металургійна академія України

**Сомова Л.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня,  
Національна металургійна академія України

**Приходько Є.Є.**

студентка,  
Національна металургійна академія України

*У статті визначено ключові характеристики сучасного ринку праці України, такі як дефіцит робочої сили, зміна соціального та психо-емоційного портрету потенційного працівника, пришвидшення темпів зростання оплати праці. Запропоновано стратегічні альтернативи на операційному рівні кадрової стратегії з урахуванням зазначених характеристик ринку праці.*

**Ключові слова:** ринок праці, персонал, кадрова стратегія, стратегічна альтернатива.

*В статье определены ключевые характеристики современного рынка труда Украины, такие как дефицит рабочей силы, изменение социального и психо-эмоционального портрета потенциального работника, ускорение темпов роста оплаты труда. Предложены стратегические альтернативы на операционном уровне кадровой стратегии с учетом указанных характеристик рынка труда.*

**Ключевые слова:** рынок труда, персонал, кадровая стратегия, стратегическая альтернатива.

*The key characteristics of the modern Ukrainian labor market are defined: deficiency of labor force, change of social and psycho-emotional portrait of a potential employee, acceleration of the growth rate of salaries. Strategic alternatives on the operational level of the personnel strategy are proposed taking into account the above characteristics of the labor market.*

**Key words:** labor market, personnel, personnel strategy, strategic alternative.

**Постановка проблеми.** Людський капітал відіграє важливу роль у провадженні господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, беручи безпосередню участь у створенні продуктів та послуг, реалізуючи управлінські функції та забезпечуючи зростання вартості підприємства, формування його конкурентних переваг у ринковому середовищі. Значущість людського капіталу обумовлена багатьма причинами, які пов'язані з тим, що саме персонал створює додану вартість, тобто джерело прибутків підприємства. Водночас управління персоналом є дуже непростим процесом, складність якого обумовлена, по-перше, наявним високим ступенем суб'єктивізму та невизначеності, вагомими психологічними аспектами управління, а по-друге, ускладненням зовнішніх умов, насамперед змінами на ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління персоналом загалом та стратегічний контекст менеджменту персоналу зокрема є об'єктами дослідження багатьох науковців. Сутність людського капіталу, його еволюцію як об'єкта управління, перехід від сприйняття персоналу як ресурсу до розуміння виключності ролі людського капіталу у здійсненні господарської діяльності досліджували Т.В. Гулик, В.Н. Ковальов [1; 2]. Методи оцінювання економічного та людського потенціалу як частини загального потенціалу підприємства розглядали Т.Б. Ігнашкіна, О.В. Гончарук [3; 4]. Необхідність стратегічного спрямування діяльності щодо управління персоналом, методичні підходи до розроблення кадрової стратегії обґрунтували С.Б. Довбня, Т.С. Морщенок [5; 6]. Водночас значну увагу у сучасному науковому

просторі приділено питанням забезпечення ефективного управління персоналом, зростанню продуктивності праці, посиленню мотивації за традиційної реалізації трудової функції та впровадження інновацій [6; 7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Більшість наукових розробок в галузі управління персоналом загалом та досліджень в галузі стратегічного менеджменту персоналу зокрема зазначає про необхідність врахування факторів зовнішнього середовища, що визначають можливості, обмеження та перспективи управління людським капіталом на конкретному підприємстві. Проте недостатню увагу приділено саме впливу трансформаційних процесів на ринку праці України. Такі трансформації зумовлені загальними глобалізаційними процесами, демографічними змінами, зміною політичної обстановки.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є формування стратегічних альтернатив HR-стратегії на функціонально-операційному рівні з огляду на визначальні характеристики ринку праці України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінювання стану ринку праці має на меті визначення достатності та якісного рівня пропозиції робочої сили, ступеня конкуренції на ринку праці, умов відтворення людського капіталу, що дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи HR-стратегії відповідно до реалі-

зації основних функцій та завдань управління персоналом.

Аналізуючи достатність пропозиції робочої сили, зазначаємо, що з 2010 року чисельність економічно активного населення України скоротилась на 14,6%, зокрема кількість працездатного населення зменшилась на 10,3%, а за останні 3 роки скорочення становило 1,4% та 1,2% відповідно [8]. Зауважимо, що, окрім природного вибуття, значною мірою на скорочення чисельності економічного та працездатного населення впливає окупація Криму та окремих регіонів сходу України. Загалом кількість зайнятого населення віком 15–70 років скоротилась за останні 3 роки на 1,7% (табл. 1).

При цьому найбільше зменшення відбулось у фінансовій та страховій сферах (-11,4%), операціях з нерухомістю (6,0%), промисловості (5,2%). Чисельність неформально зайнятого населення у 2017 році становила 3,7 млн. осіб, що на 10% менше за рівень 2016 року [8].

Загалом зайнятість населення працездатного віку не перевищує 65% протягом 2015–2017 років, а з 2010 року становить максимум 67,3% у 2013 році. З точки зору пропозиції робочої сили викликають інтерес динаміка та абсолютна кількість безробітних, тобто таких, що не мають роботи та готові до неї стати. В середньому щороку чисельність безробітних за 2015–2017 роки складає 1 676 тис. осіб працездатного віку, тобто 9,7% [8], максималь-

Таблиця 1

**Динаміка зміни чисельності зайнятих**

Сфера діяльності	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст/скорочення, %
Усього зайнятих	16 443,2	16 276,9	16 156,4	-1,7%
Фінансова та страхова діяльність	243,6	225,6	215,9	-11,4%
Операції з нерухомим майном	268,3	255,5	252,3	-6,0%
Промисловість	2 573,9	2 494,8	2 440,6	-5,2%
Освіта	1 496,5	1 441,4	1 423,4	-4,9%
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	207,9	201,6	199,8	-3,9%
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1 040,7	1 030,4	1 013,6	-2,6%
Професійна, наукова та технічна діяльність	422,9	428,1	415,8	-1,7%
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	998,0	997,2	991,6	-0,6%
Тимчасове розміщування й організація харчування	277,3	276,7	276,3	-0,4%
Сільське, лісове та рибне господарство	2 870,6	2 866,5	2 860,7	-0,3%
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	298,6	304,3	297,9	-0,2%
Інші види економічної діяльності	344,7	345,8	344,6	0,0%
Будівництво	642,1	644,5	644,3	0,3%
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	3 510,7	3 516,2	3 525,8	0,4%
Інформація та телекомунікації	272,9	275,2	274,1	0,4%
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	974,5	973,1	979,7	0,5%

ний показник в період з 2010 року зафіксовано у 2017 році, а саме 9,9% Серед країн-членів Євросоюзу найнижчі показники (менше 5%) безробіття зареєстровані у Чехії, Германії, Австрії, тоді як найвищі показники (більше 15%) зафіксовано в Греції та Іспанії [9; 10].

Окрім природнього зменшення населення, значною мірою на пропозицію робочої сили впливають процеси трудової та освітньої міграції. Згідно з оцінками Центру економічної стратегії у 2015–2017 роках на роботах за кордоном побували 4 млн. українських громадян, тобто приблизно 16% трудового населення країни [11]. Водночас українці не можуть очікувати на суттєвий приплив кваліфікованої робочої сили. В Україні працевлаштовуються громадяни Молдови, Китаю, В'єтнаму, Туреччини переважно у сфері торгівлі та послуг, тоді як українці за кордоном зайняті у промисловості, будівництві, сільському господарстві [12, с. 108].

В такому разі слід зазначити про дефіцит робочої сили на ринку праці України, а особливо по окремих сферах діяльності

Водночас відбуваються якісні зміни робочої сили через зростання частки так званого покоління Z серед зайнятого населення та шукачів роботи. До переваг покоління Z відносять креативність, багатозадачність, ентузіазм, несприймання фальші, достатній рівень освіти, постійне вдосконалення, при цьому відзначають такі його недоліки, як потреба свободи, швидке вигорання, необхідність бути в центрі уваги, лінк, егоцентризм, бунтарський дух [13]. Таким чином, робота з новим поколінням потребує адаптації систем мотивації з урахуванням особливостей сучасної молоді, їх соціальних потреб.

Під час формування кадрової стратегії особливої уваги заслуговують показники оплати праці та їх динаміка. У 2015–2017 роках, згідно з даними Державної служби статистики, середня заробітна плата в Україні зростала, а в серпні 2018 року вона становила 8 977 грн. Темпи зростання середньої заробітної плати становлять в середньому за досліджуваний період 14,5%, хоча слід зауважити, що реальна заробітна плата зростає повільніше (табл. 2).

На ринковий рівень оплати праці значною мірою впливає зміна мінімальної заробітної плати, що за 2015–2018 роки зросла в 2,7 рази.

Крім того, слід звернути увагу на очікуване збільшення мінімальної заробітної плати у 2019 році до 4 173 грн. [14]. В таких умовах роботодавці змушені збільшувати рівень заробітних плат для забезпечення конкурентоспроможності праці на підприємстві.

Враховуючи зазначені трансформації ринку праці, які полягають у наявності та зростанні дефіциту робочої сили через природне та міграційне зрушення населення, якісні зміни потенційних робітників, що обумовлені зміною психо-емоційного портрету шукача роботи, необхідність забезпечення конкурентоспроможності заробітних плат в умовах зростання оплати праці на ринку, стратегічні альтернативи HR-стратегії потребують доопрацювання та розвитку. Запропоновані стратегічні альтернативи представлені в табл. 3.

Так, традиційні методи пошуку персоналу за допомогою рекрутингових агенцій, співпраці з біржою праці мають бути доповнені методами пошуку персоналу з використанням електронних джерел, зокрема соціальних мереж, «роботних сайтів». Водночас в умовах несприятливої динаміки кон'юнктури ринку праці підприємства та організації можуть віддавати перевагу стратегіям формування кадрового резерву та створення профіциту персоналу. Мотивація працівників в сучасних умовах має забезпечувати належний рівень відтворення персоналу в умовах ринкового зростання оплати праці. З урахуванням потреби цього покоління в постійному розвитку та удосконаленні підприємства мають забезпечити можливість навчання та участі в наукових та освітніх заходах в організації та за її межами.

**Висновки.** Сучасний ринок праці України зазнає певних трансформацій, які полягають, по-перше, у перманентному скороченні пропозиції робочої сили через природний та міграційний рух населення, по-друге, у змінах якісних характеристик робочої сили через зміну покоління, соціального та психо-емоційного портрету працівника, по-третє, у пришвидшенні темпів зростання оплати праці на ринку. В таких умовах вітчизняні підприємства вимушені конкурувати на ринку праці України та витримувати суперництво з іншими країнами, що є рецепіентами робочої сили з України. Така ситуація

Таблиця 2

## Показники рівня оплати праці

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік (8 місяців)
Середня заробітна плата (на кінець періоду), грн.	5 230	6 475	8 777	8 977
Індекс номінальної заробітної плати, %	145,2	123,8	135,6	102,3
Індекс реальної заробітної плати, %	90,1	106,5	118,9	98,7
Мінімальна заробітна плата, грн.	1 378	1 600	3 200	3 723
Індекс зміни мінімальної заробітної плати, % (номінально)	113,1	116,1	200,0	116,3

**Матриця формування кадрової стратегії на операційно-функціональному рівні**

<b>Операційний рівень стратегічних альтернатив</b>	
<i>Пошук та адаптація працівників</i>	<i>Управління чисельністю персоналу та розстановка кадрів</i>
Широке залучення «роботних сайтів», співпраця з навчальними закладами, використання соціальних мереж, традиційний пошук (рекрутингові агенції, оголошення, біржа, знайомі тощо).	Підтримка профіциту персоналу, робота в умовах нестачі персоналу в припустимих межах, розробка систем ротації персоналу, обміну досвідом.
<i>Мотивація та оплата праці</i>	<i>Розвиток та навчання персоналу, кар'єра</i>
Забезпечення ринкового рівня оплати праці, оплата праці вище, ніж на ринку, за рахунок твердого окладу або варіативної частини, нематеріальне стимулювання, гнучкі графіки роботи, організація віддалених робочих місць.	Забезпечення можливостей внутрішньо корпоративного навчання та розвитку, співпраця зі спеціалізованими навчальними закладами, навчання за межами організації.
<b>Функціональний рівень кадрової стратегії</b>	
Композиція альтернатив операційного рівня з урахуванням корпоративної стратегії та загальних стратегічних орієнтирів підприємства	

потребує від підприємств формування чітко визначеного стратегічного бачення управління й розвитку персоналу та розроблення кадрової стратегії, яка б відповідала теперішнім викликам ринку. Така стратегія має базуватись на

широкому залученні сучасних інструментів та каналів комунікації з потенційними працівниками, забезпечувати не тільки належний рівень оплати, але й можливості навчання та самовираження робітників.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гулик Т.В., Кербікова А.С., Дрофа Є.А. Управління людським капіталом: сутність та еволюція. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 341–344. URL: <http://global-national.in.ua/issue-22-2018>.
2. Ковалев В.Н., Атаева Е.А. Методы комплексного исследования человеческого капитала в структуре трудового потенциала. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. / редкол.: О.О. Беляєв (відп. ред.) та ін. Спец. вип.: Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. Т. 1. Київ: КНЕУ, 2012. С. 536–546.
3. Гончарук О.В., Бузовська Г.О. Методичні положення графоаналітичної оцінки економічного потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 302–306. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/64.pdf>.
4. Ігнашкіна Т.Б., Романовський І.Г., Губаренко Л.М. Проблематика оцінювання соціально-трудового потенціалу промислового підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 15. С. 80–88. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/15-2018>.
5. Довбня С.Б., Письменна О.О. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом. Вісник Дніпропетровського університету. 2015. № 10/1. Т. 24. Серія: Економіка. Вип. 9 (3). С. 126–133.
6. Морщенок Т.С., Локшин В.С., Гертнер О.О. Стратегія управління людськими ресурсами. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Вип. 201. Т. V. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. С. 1180–1189.
7. Ястремська О.М. Мотивація креативності новаторів: монографія. Харків: вид. ХНЕУ, 2013. 292 с.
8. Основні показники ринку праці (річні дані). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Инфографика: уровень безработицы в странах Европы. URL: <http://forbes.net.ua/nation/1384179-infografika-uroven-bezroboticy-v-stranah-evropy>.
10. Euro area unemployment at 8.4%. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9034240/3-02072018-AP-EN.pdf/bfcf5c1a-fca8-4541-aa0a-2d5dc2e090da>.
11. Трудова та освітня міграції з України: як втримати людський потенціал? URL: [https://zik.ua/news/2018/07/24/trudova\\_ta\\_osvitnya\\_migratsii\\_z\\_ukrainy\\_yak\\_vtrymaty\\_lyudskyy\\_potentsial\\_1372513](https://zik.ua/news/2018/07/24/trudova_ta_osvitnya_migratsii_z_ukrainy_yak_vtrymaty_lyudskyy_potentsial_1372513).
12. Козик В.В., Пайкова Л.А., Даниленко Н.Б. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2002. 406 с.
13. Поколение Z. Какое оно и как с ним работать? URL: <https://delo.ua/lifestyle/pokolenie-z-kakoe-ono-i-kak-s-nim-rabotat-317472>.
14. Держбюджет – 2019: мінімальна зарплата. URL: [http://zib.com.ua/ua/134500-derzhbyudzheth\\_-2019\\_minimalna\\_zarplata.html](http://zib.com.ua/ua/134500-derzhbyudzheth_-2019_minimalna_zarplata.html).