



ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

А. Д. Чикуркова

*доктор економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту організації і адміністрування
Подільського державного аграрно-технічного університету
(м. Кам'янець-Подільський)*

УДК 631.11:331.101.3

СИСТЕМА КРИТЕРІВ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Визначені теоретико-методологічні засади оцінки стратегії управління персоналом, застосування системи її критеріїв і показників. Розкрито поняття і узагальнено теоретичні підходи щодо визначення стратегії управління персоналом. Визначені переваги і недоліки існуючих стратегій управління персоналом. Обґрунтовано систему критеріїв і показників оцінки стратегії управління персоналом аграрних підприємств.

Ключові слова: стратегія, персонал, управління, критерій.

Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад обґрунтування ефективних стратегій управління персоналом із урахуванням особливостей розвитку аграрного виробництва, стану та динаміки вітчизняного ринку праці. Раціональна структура організації роботи з персоналом передбачає: реальні взаємозв'язки між персоналом управління і їх діяльністю, віддзеркалені у схемах організаційних структур і посадових обов'язках; кадрову політику і методи роботи з персоналом; повноваження і функції персоналу на ієрархічних рівнях управління. При формуванні стратегії управління персоналом необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності аграрного підприємства, що передбачає визначення цілей управління персоналом.

Проблемам управління персоналом на підприємствах присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Т. Ю. Базарова, А. П. Бовтрука, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, А. І. Кочеткова, М. Й. Маліка, Є. В. Маслової, М. Х. Мескона, Ф. Хедоурі, В. О. Храмова, Ю. А. Ципкіна, В. І. Шкатулла, Г. В. Фокіна та ін. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих стратегій управління персоналом із урахуванням особливостей розвитку аграрного виробництва, стану та динаміки вітчизняного ринку праці. Актуальність



проблеми, її теоретична і практична значущість обумовили вибір теми наукової статті.

Метою статті є визначення теоретико-методологічних засад оцінки стратегії управління персоналом, застосування системи її критеріїв і показників. Відповідно до поставленої мети було розв'язано такі завдання: розкрито поняття і узагальнено теоретичні підходи щодо визначення стратегії управління персоналом, обґрунтовано систему критеріїв і показників оцінки стратегії управління персоналом аграрних підприємств.

Поняття *strategia* (грец. *strategia*, складається з двох частин: *stratos* — військо та *ego* — веди) за походженням є військовим терміном. Стратегічний підхід до управління бізнесом почали застосовувати ще в 20–30-ті роки XIX ст. та поняття стратегії увійшло до лексики менеджменту лише в 50-ті роки XX ст., коли реакція компаній і фірм на неочікувані зміни в зовнішньому ринковому середовищі набула винятково важливого значення.

Закордонні та вітчизняні спеціалісти з управління дають різноманітні тлумачення поняття “стратегія” (табл. 1). Відповідно до наведених у табл. 1 положень, можна зробити висновок, що стратегія як динамічна модель цілеспрямованої діяльності людей, що враховує вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, визначає перспективні напрями і траєкторію руху підприємства у часі та просторі, а також як особлива функція управління організує форми, технології, методи, способи та заходи діяльності людей.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення змісту поняття “стратегія”

Автор	Версія автора	Зміст поняття “стратегія”
Дж. Б. Куїнн	Стратегія — це план, що інтегрує головні цілі організації, її політику і дії в деяке узгоджене ціле [1, с. 8].	Набір планових завдань, дій, які узгоджують головні цілі організації з її політикою, формують баланс між цілями, політикою організації і її поведінкою на ринку.
І. Ансофф	Стратегія — це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності [2, с. 136].	Містить загальні напрями, рух, за якими забезпечує зростання та закріплення позицій фірми. Є “інструментом”, що може допомогти в умовах нестабільності; забезпечує збалансованість та загальні напрями зростання.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія — це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації, її цілей [3, с. 283].	Комплекс заходів, послідовне та паралельне виконання яких дає змогу досягти цілей за відсутності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
В. Стівенсон	Стратегія — це план досягнення цілей організації. Тактика — це методи дії, виконувани для здійснення стратегії. Виробнича стратегія — це підхід, що впливає із загальної стратегії [4, с. 114].	Якщо вважати мету організації пунктом призначення, то стратегія буде дорожньою картою, котра вказує шлях до цього місця призначення. Стратегія буде фокусом для прийняття виробничого рішення. Загальна стратегія організації визначає напрями діяльності організації. Виробнича стратегія стосується насамперед всього виробничого аспекту діяльності.



Продовження табл. 1

П. Дойль	Стратегія компанії — це системний підхід до вирішення проблем розвитку та функціонування, який забезпечує збалансованість її діяльності [5, с. 85].	Реалізація стратегії полягає у формуванні рішень у сферах маркетингу та інноваційної діяльності.
А. Чандлер	Стратегія — встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напрямів дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей [6, с. 63].	Це обґрунтування основних пріоритетів розвитку підприємства, напрямів використання ресурсів згідно з цими пріоритетами.
Б. Карлофф	Стратегія — це узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей через координації та розподілу ресурсів компанії [7, с. 45].	Сутність стратегії полягає у створенні моделі поведінки підприємства щодо ефективного використання ресурсів з метою досягнення основних цілей.
А. Томпсон, А. Стрікланд	Фактично стратегія — управлінський план, спрямований на закріплення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності [8, с. 1].	Стратегія компанії відповідає на питання: як розширити бізнес, задовольнити споживачів, перевершити конкурентів, відповісти на зміни ринкових відносин, керувати функціональним підрозділом, досягти цілей.

Примітка: розроблено автором.

Стратегія виступає не лише як інструмент обґрунтування, вироблення та реалізації довгострокових цілей і завдань виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного й соціального характеру, не лише як чинник, що регулює діяльність організації доти, доки визначені цілі й завдання не будуть виконані, а й одночасно як засіб зв'язку організації із зовнішнім ринковим середовищем.

Ряд учених зазначають, і ми з цим цілком погоджуємося, що для стратегії управління підприємствами, як і для будь-якої іншої стратегії, властиві як переваги, так і недоліки.

По-перше, перевагою стратегії є те, що вона задає напрям розвитку організації. Основний зміст стратегії — вказувати організації надійний курс розвитку в певних умовах. Але стратегічний курс може приховувати потенційну небезпеку. Напрямок має величезне значення, але іноді доцільніше “зменшити швидкість”, уважно, але “... не дуже далеко вдивляючись уперед, звертаючи увагу на те, що відбувається навкруги, щоб у потрібний момент змінити напрям” [3, с. 20–22].

По-друге, стратегія координує зусилля. Вона сприяє координації діяльності. За її відсутності в організації панує хаос, коли менеджмент “тягне воза” в різні боки. Але, як зазначає Дж. Б. Куїнн, надзвичайна координація зусиль веде до панування “групового мислення” і втрати периферійного зору, завдяки якому ми часто помічаємо нові можливості. Прийнята стратегія тяжіє над організацією, пронизуючи кожен її клітинку [1, с. 10].

По-третє, стратегія характеризує організацію. Вона в цілому відображає характер організації та демонструє її виразні особливості. Стратегія дає не лише ключ до загального розуміння організації, а й зручну можливість зрозуміти, як



вона “веде справи”. Водночас визначення організації через її стратегію може виявитися надто спрощеним, аж до використання стереотипів, і як наслідок залишаються непоміченими розмах і складність системи.

По-четверте, стратегія забезпечує логіку, усуваючи невизначеність і забезпечуючи порядок. У цьому аспекті вона спрощує й пояснює світ і полегшує дію когнітивній структурі.

Отже, коли ми цілком переконані у своїх діях, нам, як правило, вдається досягти високих показників. Саме в цьому і полягає роль стратегії для організації — з її прийняттям зникають основні проблеми, і люди, визначившись у головному, замість дискусій про вибір найкращого ринку звертають увагу на деталі — вибір конкретних цілей чи сфери обслуговування клієнтів.

Дослідження показали, що на формування довгострокової стратегії управління персоналом впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори: глобальна концепція функціонування і подальшого розвитку організації на відповідному сегменті ринку; стан ринку робочої сили необхідної спеціалізації на території даного регіону; фінансові можливості підприємства щодо утримання найманого персоналу; рівень компетентності співробітників служби управління персоналом.

Сутність стратегії управління персоналом, на нашу думку, необхідно розглядати з точки зору важливої складової понятійного апарату теорії стратегічного управління (рис. 1).

Узагальнення наявних даних щодо сутності стратегії управління персоналом дає підстави розглядати її як:

- засіб кадрової політики підприємства щодо організації діяльності персоналу для досягнення стратегічних цілей;
- обґрунтування стратегічних напрямів формування, підготовки, розташування і раціонального використання робочої сили;
- окрему функцію управління, яка визначає форми, технології, методи, способи, прийоми роботи з персоналом;
- доцільну діяльність людей з управління персоналом підприємств, узгоджена в просторі і часі.

Стратегія управління персоналом підприємств визначається стратегією розвитку підприємства і опосередковано впливає на зміни у структурі служби управління персоналом. Вона започатковує всі методи, технології, прийоми, які уможливають досягнення цілей управління персоналом відповідно до місії підприємства, вимог об’єктивних економічних законів і законів управління і поряд із продуктивно-маркетинговою стратегією є ключовою функціональною стратегією організації.

Одна з особливостей сучасної української ситуації полягає саме в тому, що стратегія керування персоналом чи так звана “стратегія людського фактора” усе більше *стає первинною і головною* не стільки в силу логіки бажаного стратегічного розвитку, але досить часто як єдиний реально можливий стратегічний фактор.

Отже, стратегія управління персоналом підприємств — це підсистема головної стратегії підприємства, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій щодо реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу з метою забезпечення його стратегічної конкурентної переваги [9, с. 200].

Оцінка обраної стратегії підприємства в цілому здійснюється у вигляді аналізу вірності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливість здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому результаті підлягає в одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям аграрного підприємства, то подальша її оцінка проводиться з наступних критеріїв:

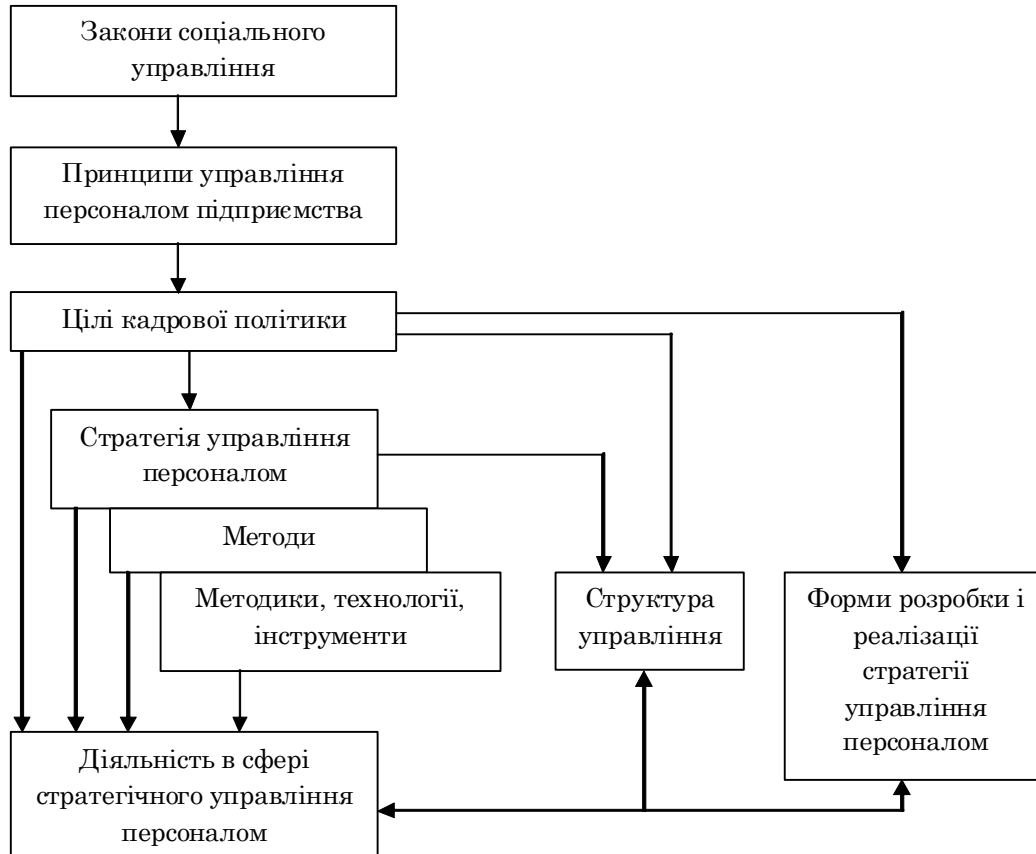


Рис. 1. Місце стратегії в управлінні персоналом підприємств

Примітка: розроблено автором.

— відповідність обраної стратегії стану і вимогам зовнішнього середовища. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, яким чином враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи призведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо;

— відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям аграрного підприємства. У цьому випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;

— прийнятність ризику, закладеного в стратегії, яка проводиться за трьома напрямками:

- 1) чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- 2) до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал стратегії;
- 3) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії [10, с. 128].



Оцінка стратегії управління персоналом, на нашу думку, повинна здійснюватися за такими критеріями і показниками (рис. 2).

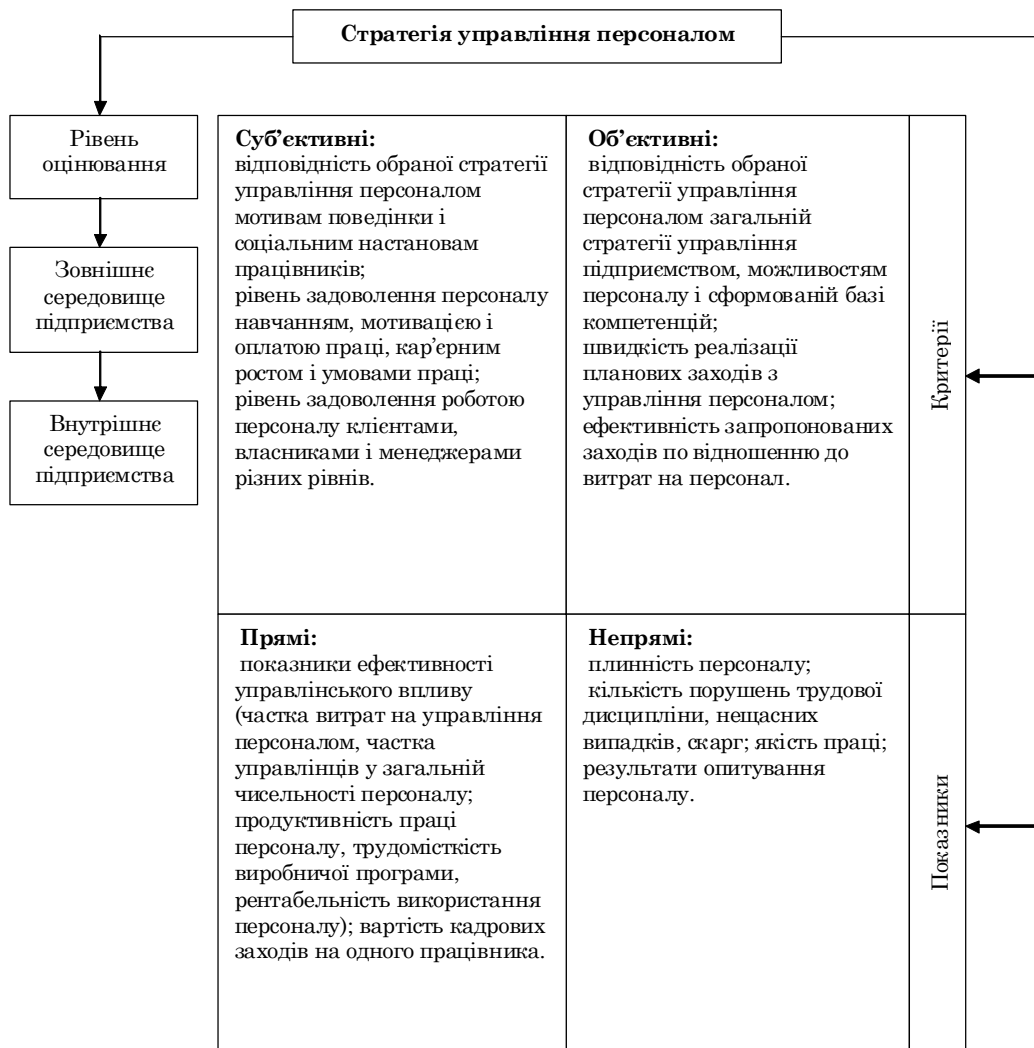


Рис. 2. Критерії, показники та рівні оцінки стратегії управління персоналом підприємства

Примітка: розроблено автором.

Вважаємо за необхідне здійснювати оцінку стратегії управління персоналом на зовнішньому і внутрішньому рівнях підприємства. Оскільки стратегії управління персоналом можливо ефективно застосовувати у стратегічно орієнтованих підприємствах, тобто, підприємствах, які є “відкритими системами”, а їх стратегії є відповідями на впливи із зовнішнього середовища, тому важливо здійснювати їх оцінку на різних рівнях аналізу.



Критерії є якісною оцінкою стратегії управління персоналом, а кількісну можна отримати за допомогою визначення групи показників. Вважаємо за доцільне диференціювати критерії оцінки стратегії управління персоналом на суб'єктивні і об'єктивні, а показники на прямі та непрямі (опосередковані). При обґрунтуванні критеріїв оцінки нами враховано також вимоги стратегічного управління персоналом щодо формування агрегованої бази компетенцій, яка має відповідати потребам підприємства у персоналі визначених професійно-кваліфікаційних і особистісних характеристик.

Таким чином, запропонована класифікація критеріїв і показників оцінки стратегії управління персоналом підприємства дає можливість комплексно оцінити її на зовнішньому і внутрішньому рівнях підприємства, а отримані результати є важливим джерелом інформації для прийняття управлінських рішень щодо стратегічного управління персоналом і підприємства в цілому.

Список використаних джерел

1. *Quinn, J. B. Managing Strategic Change [Text] / J. B. Quinn // Sloan Management Review. — 1981. — Fall. — P. 7–21.*
2. *Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.*
3. *Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2004. — 799 с.*
4. *Стивенсон, В. Дж. Управление производством [Текст] / В. Дж. Стивенсон. — М. : Бинум, 1998. — 360 с.*
5. *Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль. — СПб. : Питер, 1999. — 314 с.*
6. *Chandler, A. Strategy and Structure [Text] / A. Chandler. — Boston, 1961. — 368 p.*
7. *Карлофф, Б. Деловая стратегия [Текст] / Б. Карлофф ; [пер. с англ.] под научн. ред. В. Припискова. — М. : Экономика, 1991. — 239 с.*
8. *Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. — М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 685 с.*
9. *Чикуркова, А. Д. Стратегія управління персоналом в аграрному секторі економіки [Текст] : [монограф.] / А. Д. Чикуркова. — Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2010. — 428 с.*
10. *Смирнов, Б. М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом [Текст] / Б. М. Смирнов. — М. : ГАУ, 1996. — 235 с.*

Надійшла до редакції 05.03.2012

Чикуркова А. Д. Система критериев оценки стратегии управления персоналом предприятия

Определены теоретико-методологические принципы оценки стратегии управления персоналом, применения системы ее критериев и показателей. Раскрыто понятие и обобщено теоретические подходы относительно определения стратегии управления персоналом. Определены преимущества и недостатки существующих стратегий управления персоналом. Обоснована система критериев и показателей оценки стратегии управления персоналом аграрных предприятий.

Ключевые слова: стратегия, персонал, управление, критерий.

Chykurkova, A. D. System of Criteria of Estimation of Strategy of Management of Enterprise a Personnel

Certain theoretical principles of estimation of strategy of management, application of the system of her criteria and indexes, a personnel. A concept is exposed and generalized theoretical approaches in relation to determination of strategy of management a personnel. Certain advantages and lacks of existent strategies of management a personnel. The system of criteria and indexes of estimation of strategy of management of agrarian enterprises a personnel is reasonable.

Key words: strategy, personnel, management, justices.