

УДК 338.984

С. Б. Довбня, О. О. Письменна

*Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ*

## ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ В ОБЛАСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статті розглянуто основні етапи стратегічного менеджменту в області управління персоналом. Запропоновано структуру HR-стратегії та наведено методичні засади формування системи ключових показників ефективності.

*Ключові слова:* персонал, стратегія, ключові показники ефективності.

В статье рассмотрены основные этапы стратегического менеджмента в области управления персоналом. Предложена структура hr-стратегии и приведены методические основы формирования системы ключевых показателей эффективности.

*Ключевые слова:* персонал, стратегия, ключевой показатель эффективности.

The article considers the main stages in strategic HR-management. The structure of HR-strategy is suggested with further contribution of methodical principles for forming the system of key performance indicators.

*Keywords:* personnel, strategy, key performance indicator.

Сучасний розвиток системи управління підприємствами все більше акцентує увагу на важливості та виключності ролі людського капіталу в процесі здійснення господарської діяльності. Це є наслідком трансформації соціально-економічних відносин у так звану «економіку знань», що характеризується пріоритетом науки, інновацій, освіченості серед інших факторів виробництва. В таких умовах підвищується значущість персоналу як носія та продуцента знань в процесі забезпечення сталого розвитку підприємства. Слід також зауважити, що еволюція концептуальних засад менеджменту в цілому за останні десятиліття доводить, що ефективне функціонування суб'єктів господарювання можливе лише за умов стратегічної орієнтації діяльності. Таким чином, формування дієвої стратегії в області управління персоналом є в теперішніх умовах об'єктивно необхідною складовою менеджменту підприємства в цілому.

Значний внесок в дослідження та систематизацію підходів і методів управління персоналом внесли дослідники в області менеджменту М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, П.Друкер, Д.Макклелланд та інші. Сучасні підходи до управління персоналом, в тому числі в стратегічному аспекті, висвітлені в працях Д.Ульриха і У.Брокбенка, Д.Кеннеді, Дж.Мітчела, Я. Лоянич, В.І. Маслова, В.М. Гейця, О.В. Волкової. Зокрема Д.Ульрих [1] зазначає, що саме персонал є рушійною силою у підвищенні конкурентоспроможності організації. Також слід окремо визначити внесок Д. Ульриха та У. Брокбенка [2] в методологію розробки HR-стратегії, що на думку цих авторів має спиратись на управління

конкурентними перевагами в тісному зв'язку з корпоративною культурою. Я. Лоянич [3] у своїх роботах зазначає, що ключовими об'єктами управління в менеджменті персоналу є кадрова політика, управління компетенціями, корпоративна культура тощо. В.І. Маслов [4] досліджує місце і значення персоналу для підприємства, важливість стратегічного управління ним, підкреслюючи нерозривний зв'язок та взаємообумовленість тріади «система менеджменту персоналу-корпоративна культура-управління персоналом». Загалом слід зазначити, що всі дослідники в області менеджменту і зокрема в області управління персоналом зазначають виключну роль людського капіталу в створенні фінансового результату підприємства та необхідність формування системи менеджменту персоналу у стратегічному контексті.

Віддаючи належне науковій та практичній значущості напрацювань вищевказаних вчених, слід все ж таки зазначити недостатність проробленість методичних аспектів розробки кадрової стратегії в умовах конкретного підприємства.

Дане дослідження має **на меті** наукове обґрунтування методичних засад формування стратегічних альтернатив на основі визначення структурних складових стратегії в області управління персоналом, розробка рекомендацій щодо провадження стратегічного вибору відповідно до стратегічної цілі та доопрацювання методичних засад декомпозиції HR-стратегії для забезпечення контролю за її виконанням.

Стратегічний менеджмент персоналу складається з традиційних складових, відрізняючись від стратегічного управління в цілому власне об'єктом управління, що у випадку формування HR-стратегії являє собою людський капітал підприємства. Відповідно до цього доречно виділити наступні етапи стратегічного управління:

I. Стратегічне планування:

- 1) розробка стратегічної цілі;
- 2) аналіз зовнішнього оточення;
- 3) аналіз внутрішнього середовища;
- 4) розробка стратегічних альтернатив;
- 5) стратегічний вибір та затвердження стратегії.

II. Мотивація – розробка системи індикаторів виконання стратегії та доопрацювання системи мотивації для досягнення стратегічних орієнтирів.

III. Організація – формування умов для імплементації HR-стратегії.

IV. Контроль – моніторинг реалізації стратегії в області управління персоналом.

V. Комунікація та прийняття рішень – коригування стратегічних настанов в разі суттєвої зміни стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Першою складовою є формулювання стратегічної цілі, що має бути підпорядкована загальнокорпоративним установкам та виходити з рівня досягнення попередніх стратегічних показників. Згідно з авторським підходом [5] стратегія в області управління персоналом є забезпечуючою відповідно до стратегічного набору підприємства в цілому. Тоді стратегічна HR-ціль є декомпозицією загальної стратегічної цілі підприємства, що в свою чергу враховує стан зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання. Тоді стратегія в області управління персоналом має включати напрямки, плани та способи її втілення. Тобто вважаємо, що HR-стратегія має бути розроблена таким чином, щоб забезпечити реалізацію стратегічної цілі.

Формулювання стратегії, яка включатиме найбільш релевантні способи досягнення стратегічних цілей можливе лише на основі ретельного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх резервів і недоліків в області управління персоналом. Тому наступною складовою є власне аналіз можливостей та загроз як з боку оточення підприємства, так і в його межах. Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища надають можливостей для формулювання стратегічних альтернатив, імплементація яких дозволяє досягти визначених стратегічною ціллю пріоритетів.

Наступною складовою процесу стратегічного менеджменту персоналу є стратегічний вибір, тобто власне формулювання стратегії, що описує стратегічні настанови та способи їх реалізації. Також цей етап містить декомпозицію стратегії у вигляді ключових показників ефективності (КПЕ), які являють собою стратегічні орієнтири для працівників підприємства.

За цим слідує опис організаційних умов впровадження стратегії, що передбачає розмежування сфер відповідальності, опис процедур, періодичність здійснення робіт, підходи до мотивації тощо. Останньою складовою є контроль за реалізацією стратегії, досягнення запланованих рівнів КПЕ та стратегічної HR-цілі.

Таким чином, описаний підхід надає цілісну концепцію щодо провадження стратегічного менеджменту персоналу на підприємстві.

Слід зазначити, що одним з найвідповідальніших етапів стратегічного HR-менеджменту є формування стратегічних альтернатив та здійснення стратегічного вибору, що здійснюється за результатами якісного та кількісного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Співставлення факторів дозволяє визначити зміст HR-стратегії за її спрямуванням відповідно до базових стратегічних альтернатив.

Власне наповнення стратегії в області управління персоналом обумовлюється характером та змістом HR-діяльності. Для визначення її основних складових слушним є дотримання авторського детермінування кадрової стратегії як узагальненого набору дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціальновідповідального менеджменту [5]. Таким чином, стратегія має відображати такі аспекти:

- 1) співвідношення якості персоналу та витрат на нього;
- 2) способи взаємодії співробітників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності;
- 3) підходи до розвитку персоналу, формування індивідуальних та колективних знань (табл. 1).

При формуванні кадрової стратегії перші дві складові (якість персоналу-витрати та взаємодія працівників) є визначальними, а третя складова (розвиток персоналу) – забезпечуючою.

Щодо співвідношення витрат на персонал та його якісних характеристик, то ця складова обумовлює орієнтацію підприємства на формування складу працівників визначеного рівня професійної підготовки. Виділено три типи цієї частини кадрової стратегії: високовартісний, паритетний та економний, що відрізняються рівнем витрат на персонал.

За способом взаємодії працівників та змістом корпоративної культури виділено 2 протилежні типи: партнерський та конкурентний.

За ініціативністю підприємства в напрямку розвитку персоналу запропоновано виділити пасивний, реактивний та проактивний типи відповідно від відсутності програм розвитку до їх активного провадження.

Типізація складових дозволяє сформувати кадрову стратегію відповідно до вибору підприємством окремих складових за допомогою методу морфологічного аналізу та комбінації різних типів складових.

Ефективна реалізація розробленої HR-стратегії можлива за умов визначення механізму зворотного зв'язку між стратегічною ціллю та конкретними результатами, що досягнуті в визначеному короткостроковому періоді. Такий контроль за реалізацією стратегії можливий на основі обґрунтованої декомпозиції стратегічних показників до рівня ключових показників ефективності (КПЕ).

Таблиця 1

Склад кадрової стратегії підприємства		
I. СКЛАДОВІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ		
1. Якість персоналу-витрати	2. Взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності	3. Розвиток персоналу
Характеризує орієнтацію підприємства щодо співвідношення якості та вартості людського капіталу. Передбачає висвітлення підходу до формування персоналу з огляду на його професійні та кваліфікаційні характеристики.	Характеризує соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, що полярно може бути охарактеризований як конкурентний або партнерський. Дана складова має відображати підходи до організації взаємодії працівників, способи та характер їх комунікацій	Характеризує умови професійного та особистого розвитку людського капіталу, підходи до формування та розповсюдження знань
II. ТИПІЗАЦІЯ СКЛАДОВИХ		
<input checked="" type="checkbox"/> Високовартісний тип <input checked="" type="checkbox"/> Паритетний тип <input checked="" type="checkbox"/> Економний тип	<input checked="" type="checkbox"/> Партнерський тип <input checked="" type="checkbox"/> Конкурентний тип	<input checked="" type="checkbox"/> Пасивний тип <input checked="" type="checkbox"/> Реактивний тип <input checked="" type="checkbox"/> Проактивний тип
III. ВАРІАНТИ ЗМІСТУ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ		
1) розвиток кадрового потенціалу 2) оптимізація кадрового потенціалу 3) скорочення витрат на управління персоналом	1) соціально-орієнтована стратегія 2) індивідуально-орієнтована стратегія	1) стратегія, орієнтована на особисті знання, або стратегія, орієнтована на колективне знання; 2) стратегія, орієнтована на соціалізацію, або стратегія, орієнтована формалізацію

Для формування КПЕ в умовах конкретного підприємства запропоновано узагальнений методичний підхід до формування показника, що враховує всі вищезазначені аспекти формування доречного ключового показника ефективності (рис. 1).

Першим етапом формування ключового показника ефективності є визначення напрямків для оцінки. Згідно з запропонованою методикою визначення стратегічних альтернатив (табл. 1) виділено 3 складових, що відбивають стратегічні наміри підприємства в області управління персоналом: а саме «якість персоналу-витрати», «взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної

відповідальності» та «розвиток персоналу». Відповідно до цього система КПЕ для HR-підрозділу має містити мінімум три індикатори, що відбиватимуть рівень виконання стратегії.

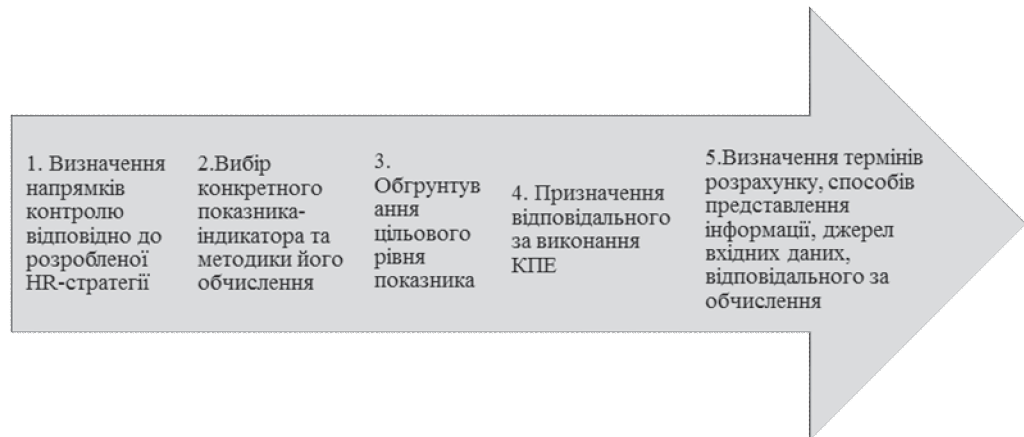


Рис. 1. Процес формування КПЕ

Другим етапом є вибір конкретного показника та способу його обчислення. На цьому кроці запропоновано визначити індикатор, що дозволяє вимірювати та оцінювати ступінь досягнення стратегічних настанов за кожним з трьох вищеназваних складових HR-стратегії. Щодо методики обчислення запропоновано поділити показники за метою розрахунку, а саме на:

1) констатуючі (статичні показники), що дозволяє зрозуміти та всебічно описати стан середовища;

2) з'ясувально-пояснювальні (оцінка динаміки та інших видів відносних величин) задля оцінки мінливості та значущості окремих показників, їх рівня на основі ретроспективного аналізу: при проведенні стратегічного аналізу слід надавати перевагу відносним величинам. Це пояснюється тим, що стратегічний аналіз має визначити по-перше, тенденції, що обумовлюють умови функціонування підприємства, а по-друге, достатність ресурсів та можливостей задля реалізації стратегічних ініціатив.

Тобто з методичної точки зору важливою є не тільки змістовна класифікація показників, але й розмежування індикаторів за особливостями їх обчислення. З урахуванням цього запропоновано класифікацію показників за метою обчислення та способом розрахунку (табл. 2).

В табл. 2 розглянуто приклад варіантів похідних аналітичних показників щодо оцінки фонду оплати праці. Таким чином, при розробці ключових показників ефективності для контролю величини та структури фонду оплати праці індикатор може представляти собою темп зростання фонду оплати праці не більше, ніж на  $a\%$  щороку (динаміка); досягнення змінної частини оплати праці рівня  $b\%$  (структури); виконання бюджету оплати праці (порівняння) тощо.

Третім етапом формування КПЕ є обґрунтування цільового рівня показника. Це можливо шляхом провадження ретроспективного аналізу зміни показника в минулому та прогнозування його рівня в майбутньому статистичними методами аналізу рядів динаміки. До таких методів слід віднести регресійний аналіз (побудову лінії тренду, авторегресія), методи ковзних середніх, експоненціального згладжування, ARIMA.

Таблиця 2

**Класифікація ключових показників за способом розрахунку**

<i>I. Тип показника, що обчислюється</i>					
1. Абсолютна величина	2. Відносна величина				
	динаміки	структури	порівняння	координації	інтенсивності
<i>II. Мета розрахунку (функція)</i>					
1. Констатуюча	2. З'ясувально-пояснювальна				
Оцінка стану явища	Оцінка динамізму показника, його мінливості	Оцінка складу та структури показника	Порівняння фактичних значень показника з визначеним еталоном – нормативом, стандартом, оптимальним рівнем	Оцінка співвідношення окремих складових показника, пропорцій явища	Оцінка поширення явища, інтенсивності його розповсюдження
<i>III. Приклад (показник – фонд оплати праці)</i>					
Загальні виплати на оплату праці Постійна частина оплати праці Змінна частина оплати праці	Темп зростання заробітної плати і її частин	Частка постійної та змінної частин оплати праці в загальній сумі	Співвідношення заробітної плати на підприємстві з нормативною величиною (бюджетом)	Співвідношення постійної та змінної частин оплати праці Співвідношення фонду оплати праці окремих груп працівників	Середня заробітна плата одного працівника Середня постійна заробітна плата працівника

Доцільним є аналіз аналогічного показника на підприємствах галузі (бенчмаркінг), що передбачає співставлення рівня показника підприємств-аналогів та фактичного досягнутого рівня в умовах власного підприємства.

Тобто в якості планового значення можуть виступати КПЕ двох типів:

- статистично обґрунтований рівень на основі ретроспективного аналізу;
- оціночний рівень, визначений на основі бенчмаркінгу.

Четвертим етапом формування КПЕ є визначення відповідальності за його виконання. При декомпозиції стратегії на 3 складових (визначення мінімальної кількості КПЕ) відповідальність за досягнення запланованого рівня ключового показника ефективності несе керівник підрозділу з управління персоналом. Подальша декомпозиція та розробка КПЕ другого рівня передбачає призначення відповідального з числа лінійних або функціональних підлеглих керівника та керівників HR-проектів.

Наступним п'ятим етапом є організаційне забезпечення контролю ключових показників ефективності, а саме визначення:

- термінів розрахунку індикатора (щоденно, раз на тиждень, щомісячно, щоквартально);
- способів представлення інформації про стан показника (форма звіту, спосіб розміщення та представлення інформації-друкований звіт, електронна база, хмарний ресурс);
- джерел вхідних даних (назви документів, таблиць, звітів, що містять дані, необхідні для обчислень);
- відповідального за обчислення (працівник підрозділу HR, аналітичного підрозділу тощо).

Запропоновані рекомендації щодо розробки КПЕ дозволяють запобігти недолікам, які були зазначені вище. Послідовне виконання вказаних етапів дозволяє скласти карту ключових показників ефективності (табл. 3).



Таблиця 3

Карта ключових показників ефективності		
I. НАПРЯМОК ОЦІНКИ (СКЛАДОВА КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ)		
1. Якість персоналу-витрати	2. Взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності	3. Розвиток персоналу
Конкретний показник-індикатор		
Рівень комплексних витрат на персонал, їх динаміка Виконання бюджету з оплати праці, економія бюджету Вартість основних HR бізнес-процесів Частка змінної частини фонду оплати праці Продуктивність праці Відповідність рівня кваліфікації персоналу рівню складності робіт Дефіцит персоналу	Рівень задоволеності умовами роботи та оплатою праці Індекс лояльності працівників Виконання панових показників (частка завдань, виконаних у зазначені терміни та без рекламацій) Кількість проєктів соціальної відповідальності Частка працівників, що беруть участь у проєктах соціальної відповідальності Якість адаптації працівників (плинність новачків) Рівень травматизму та кількість випадків втрати працездатності на виробництві	Витрати на навчання та розвиток персоналу Кількість програм навчання та розвитку персоналу підприємства Частка працівників, що пройшли навчання (підвищили кваліфікацію) на підприємстві та за його межами Питомі витрати на навчання та розвиток персоналу (на особу, на 1 грн реалізованої продукції)
II. ОБҐРУНТУВАННЯ ЦІЛЬОВОГО РІВНЯ		
✓ статистично обґрунтований рівень на основі ретроспективного аналізу; ✓ оціночний рівень, визначений на основі бенчмаркінгу. Деталізація в часі: на кінець стратегічного періоду____ на кінець поточного року_____		
III. ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ЗА ВИКОНАННЯ КПЕ		
КЕРІВНИК ПІДРОЗДІЛУ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		
ПРИ ДЕКОМПОЗИЦІЇ КПЕ		
Заступник керівника з оплати праці та мотивації Заступник керівника з комплектування кадрів	Заступник керівника з організаційної та соціальної роботи	Заступник керівника з розвитку персоналу Керівник проєкту з адаптації персоналу
IV. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ КПЕ		
- термін розрахунку індикатора (щоденно, раз на тиждень, щомісячно, щоквартально); - спосіб представлення інформації про стан показника (форма звіту); - джерела вхідних даних (назви документів, звітів); - відповідальний за обчислення (ППБ, посада)		

Представлена карта надає можливостей забезпечити ефективну декомпозицію стратегії через вимірювання кожної складової, закріпити цільове значення показників та визначити організаційні умови контролю за його рівнем.

При формуванні КПЕ з урахуванням розроблених рекомендацій оцінка виконання ключових показників ефективності свідчить про ефективність реалізації стратегічних ініціатив та дозволяє своєчасно впровадити запобіжні дії для досягнення запланованих результатів.

Таким чином, кожний КПЕ на етапі розробки має бути описаний з урахуванням зазначених складових, що забезпечить прозорість методики обчислення, визначить відповідальність за рівень показника, що в свою чергу призведе до підвищення результативності контролю за виконанням стратегії.

**Висновки.** Процес стратегічного управління в області управління персоналом містить традиційні складові (планування, організацію, мотивацію та контроль), але має особливості, що походять з забезпечуючої ролі кадрової стратегії в системі стратегічного менеджменту підприємства в цілому. Одним з найвідповідальніших етапів стратегічного управління персоналом є реалізації стратегічного вибору з сформованих на основі аналізу стратегічних альтернатив з подальшою декомпозицією HR-стратегії до рівня ключових показників ефективності.

Для формування стратегічних альтернатив в області управління персоналом запропоновано виділити типові змістовні складові кадрової стратегії, а саме: «якість персоналу-витрати», «взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності» та «розвиток персоналу», кожна з яких класифікується на елементи відповідно до її наповнення. Комбінація елементів зазначених складових дозволяє сформувати варіанти стратегічних альтернатив кадрової стратегії. Вибір з запропонованих альтернатив здійснюється з урахуванням результатів стратегічного аналізу та відповідно до розробленої на підприємстві стратегічної цілі.

Зазначено, що вирішальними умовами ефективної імплементації кадрової стратегії є обґрунтована декомпозиція стратегії через розробку системи ключових показників ефективності та забезпечення належних організаційних умов контролю рівня КПЕ. Запропоновано методику формування системи ключових показників ефективності, що включає визначені кількісні індикатори за вищезазначеними складовими та описує організаційно-інформаційне забезпечення контролю за рівнем КПЕ.

#### Бібліографічні посилання

1. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль менеджера в организации / Д. Ульрих. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2007. – 303 с.
2. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. – М. : Претекст, 2010. – 368 с.
3. Ulrich D. The HR value proposition / D. Ulrich, W. Brockbank. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 2005. – 316 p.
4. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках / Я. Лоянич // Управление персоналом. – 2013. – № 10.
5. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке / В. И. Маслов. – М. : Эксмо, 2002. – 80 с.
6. Довбня С. Б. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства / С. Б. Довбня, О. О. Письменна // Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики : кол. моногр. ; за заг. ред. Л. М. Савчук : у 2 т. – Павлоград : АРТ Синтез-Т, 2014. – Т. 1. – 436 с.

*Надійшла до редколегії 21.01.15*