

**Д.Є. КОЗЕНКОВ, А.В. КРАМАРЕНКО,
М.К. ВИШНЕВСЬКА, Т.В. АЛЬОШИНА**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ
ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Дніпро
Поліграфцентр «Формат»
2022

УДК 65.012.32: 06.08

К 59

*Рекомендовано до видання Вченою радою НМетАУ
(протокол № 9 від 29 жовтня 2021 року)*

Рецензенти: Смесова В.Л. доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин НТУ «Дніпровська політехніка»;

Синиціна Ю.П. кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економічної та інформаційної безпеки Дніпропетровського державного Університету внутрішніх справ (ДДУВС)

**КОЗЕНКОВ Д.Є., КРАМАРЕНКО А.В., ВИШНЕВСЬКА М.К.,
АЛЬОШИНА Т.В.**

К 59 Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. – Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. – 116 с.

У монографії авторами досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління персоналом промислового підприємства.

Роботу виконано авторським колективом кафедри менеджменту Українського державного університету науки і технологій на основі власних розробок в рамках бюджетної теми Б404010019 та дослідження наукових джерел.

Розраховано на студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, аспірантів, викладачів, науковців і практиків.

УДК 65.012.32: 06.08

© Козенков Д.Є., Крамаренко А.В.,
Вишневська М.К., Альошина Т.В. 2022

ЗМІСТ

Передмова	4
Розділ перший	
Теоретичні засади стратегічного управління персоналом підприємства	6
1.1. Стратегічне управління персоналом: сутність, типологія, задавання.....	6
1.2. Теоретико-методичні засади формування стратегії управління персоналом.....	11
1.3. Ефективність управління персоналом як важливий аспект стратегічного управління персоналом.....	30
Література до розділу першого	38
Розділ другий	
Аналіз передумов стратегічного управління персоналом підприємства в умовах сучасного стану ринку праці	43
2.1. Кадровий потенціал підприємства.....	43
2.2 Дослідження питання кадрового потенціалу регіону.....	64
2.3 Аналіз ринку праці Дніпропетровської області в розрізі кадрового потенціалу регіону.....	73
Література до розділу другого	76
Розділ третій	
Оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.....	83
3.1. Методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.....	83
3.2. Збалансована система показників як запорука ефективності стратегічного управління персоналом.....	94
3.3. Визначення ключових показників ефективності стратегічного управління персоналом.....	102
Література до розділу третього	113

ПЕРЕДМОВА

Персонал являє собою особливий вид ресурсів, який відіграє провідне значення в системі ресурсного забезпечення діяльності промислового підприємства. Будучи невичерпним резервом підвищення ефективності його функціонування, впливає на конкурентоспроможність підприємства, а також визначає напрями його подальшого розвитку. Більш того, персонал розглядається сьогодні як основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів та методів управління цим ресурсом, тобто стратегії управління персоналом підприємства.

Стратегія як інтегральний системний підхід до організації діяльності підприємства дозволяє: визначати і порівнювати цілі розвитку підприємства; формувати лінію поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його цілей; організовувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення визначених цілей.

Основним елементом досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на сьогодні є саме стратегічне управління персоналом – динамічний процес, головною метою якого виступає забезпечення адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства на тривалий період.

Визначена у монографії проблематика набуває особливої ваги та актуальності в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання.

Структурно монографія складається з трьох розділів.

Перший розділ присвячено теоретичним засадам стратегічного управління персоналом підприємства. Розглянуто сутність, завдання,

типологію та теоретико-методичні засади формування стратегії управління персоналом. Окремо досліджено питання ефективності управління персоналом, як важливого аспекту стратегічного управління персоналом.

Другий розділ охоплює аналіз передумов стратегічного управління персоналом в умовах сучасного стану ринку праці (аналіз кадрового потенціалу підприємства та регіону). У тому числі наведено дослідження ринку праці Дніпропетровської області в розрізі кадрового потенціалу регіону.

Третій розділ присвячено питанням оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом. Запропоновано методичний підхід до його оцінювання на основі збалансованої системи показників. Це дозволяє комплексно характеризувати результати управління персоналом та забезпечити відповідне реагування на зміни, використовуючи зазначений підхід для сприяння реалізації стратегічних цілей та підвищення ефективності управління персоналом промислових підприємств.

Представлена монографія може бути використана як довідник з окремих питань управління персоналом промислових підприємств.

Роботу виконано авторським колективом кафедри менеджменту Українського державного університету науки і технологій переважно на основі власних наукових досліджень і навчально-методичних розробок, здобутих протягом багаторічної роботи на кафедрі. Проведена авторами наукова-дослідна робота в рамках бюджетної теми Б404010019, яка виконувалася на кафедрі менеджменту у 2019 – 2021 роках у Національній металургійній академії України, дозволила узагальнити теоретичні основи і практичні аспекти стратегічного управління персоналом.

РОЗДІЛ ПЕРШИЙ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічне управління персоналом: сутність, типологія, задавання

Будь-яка стратегія промислового підприємства направлена на підтримку його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Основним елементом досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на сьогодні є саме стратегічне управління персоналом, головною метою якого є забезпечення адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства на тривалий період, що дозволить підприємству виживати, розвиватися та досягати своїх цілей [32].

У стратегічному управлінні персоналом як об'єкт управління розглядаються «змістовні» характеристики персоналу (знання, навички, здібності, соціальний статус, норми поведінки та цінності, професійно-кваліфікаційні, ієрархічні та демографічні структури). Ці характеристики, носієм яких він є, виражають з точки зору довгострокової перспективи потенціал персоналу організації. Окрім того, об'єктом стратегічного управління є і технології управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення та розвитку персоналу). У сукупності вони утворюють трудовий потенціал організації.

Дослідження показали, що не існує єдиної думки щодо сутності стратегії управління персоналом підприємства. Найбільш точним, на наше думку, є наступне. Стратегія управління персоналом — розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно

визначений напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідного та згуртованого колективу і який враховує стратегічні задачі організації та її ресурсні можливості.

Деякі автори виділяють трудову стратегію, до якої входить стратегія мотивації праці та стратегія впливу науково-технічного розвитку на потребу в трудових ресурсах та їх облік. Інші зазначають, що економічна стратегія підприємства повинна містити стратегію стимулювання персоналу фірми, що передбачає розроблення систем мотивації працівників фірми, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегія управління персоналом (кадрова стратегія) також являє собою:

- специфічний набір основних принципів, правил та цілей роботи з персоналом конкретизованих з урахуванням організаційного та кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики;
- курс дій у відповідності до виробничих відносин співробітників підприємства, який дозволяє досягти реалізації основних цілей підприємства.

Стратегія управління персоналом визначається і як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і взаємному впливі кожного процесу на всі інші процеси та на їх сукупність в цілому.

Стратегію управління персоналом розглядається і як підсистема стратегії організації, яка представлена у вигляді довгострокової програми дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Цікавим є трактування даного поняття, наведене у [1] – це управління формуванням конкурентоспроможного трудового

потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються та мають бути у її зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи вищенаведені визначення, під стратегією управління персоналом пропонуємо розуміти довгостроковий, якісно визначений напрям дій підприємства щодо формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку та ефективного використання, спрямований на задоволення широкого спектру потреб працівників, розвиток та досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей та змін, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Отже стратегія управління персоналом, дає можливість підприємству оцінити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу з точки зору конкурентних переваг; оцінити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища; створити базу для розподілу трудових ресурсів; визначити альтернативні дії чи комбінації дій стосовно формування та ефективного використання кадрового потенціалу [2].

Американські дослідники Л. Дайер и Дж. Холдер запропонували наступну типологію стратегій:

- стратегія інвестування;
- стратегія стимулювання;
- стратегія залученості [3].

Разом с тим у ринкових умовах господарювання підприємства можуть застосовувати такі стратегії управління персоналом:

- стратегію економії витрат виробництва як важливу міру скорочення витрат на персонал. Сутність цієї стратегії полягає в тому, що при поліпшенні економічної кон'юнктури залучається додатковий персонал і працівників звільняють при перших ознаках її погіршення;

- стратегію узгодження прогнозів потреби в персоналі з планами розвитку;
- стратегію забезпечення свого виробництва персоналом високої якості. Це характерно для ситуації зміцнення ринкових відносин в умовах конкурентної боротьби;
- стратегію, що передбачає додаткові вкладення не тільки в підготовку і розвиток персоналу, але й у створення необхідних умов для більш повного його використання, що створює зацікавленість організацій у скороченні плинності працівників. Це характерно для організацій, пов'язаних з новими напрямками науково-технічного прогресу і більш суворих вимог, що висуваються до якості персоналу [4, 5].

Стратегія в області персоналу повинна відображати загальну концепцію розвитку персоналу і підприємства в цілому та сприяти: посиленню можливостей підприємства (в області персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони в зовнішньому оточенні; розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку й ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, для досягнення як цілей підприємства, так і особистих цілей працівників [5].

Основними завданнями розробки стратегій управління трудовими ресурсами, є: допомога підприємству в досягненні його цілей; ефективне використання трудового потенціалу робітників; забезпечення підприємства висококваліфікованими та зацікавленими працівниками; стимулювання до найбільш повного задоволення працею за рахунок врахування персональних побажань; розвиток та підтримання якості життя – відчуття значущості власного вкладу

працівника в ефективну діяльність підприємства; забезпечення дисципліни; покращення умов оплати праці та стимулювання працівників (аналіз робочих місць, проведення розподілу персоналу на категорії, розробка форм і систем оплати праці, розробка компенсаційного пакету, організація процесу оцінки ефективності працівників, контроль ротаций робітників); постійне удосконалення форм та методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково-обґрунтованих, у тому числі комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікації документації з діловодства; організація захисту життя та здоров'я працівників підприємства; можливість чіткого контролю за процесом управління трудовими ресурсами.

Стратегічне управління персоналом може протікати ефективно тільки в рамках системи стратегічного менеджменту, яка забезпечує формування стратегії управління персоналом, її реалізацію та контроль за цим процесом.

Дослідження в галузі стратегічного управління дають можливість зробити нам висновок, що кадрова стратегія управління повинна розроблятися не на короткотерміновий, а на довготерміновий період, та бути одночасно направлена на задоволення потреб підприємства в персоналі та на виявлення й задоволення індивідуальних потреб його працівників, а її реалізація дозволить ефективніше розподіляти та використовувати людські ресурси підприємства та скоординувати дії персоналу на досягнення цілей підприємства. Реалізація ефективної стратегії управління персоналом дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

1.2. Теоретико-методичні засади формування стратегії управління персоналом

Процес розробки стратегії управління персоналом вимагає, окрім визначення основних завдань, і сучасної технології її розробки.

Стратегічне управління персоналом дозволяє розв'язати такі задачі:

- по-перше, забезпечення організації необхідним трудовим потенціалом у відповідності до її стратегії;
- по-друге, формування внутрішнього середовища організації таким чином, щоб внутрішня організаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створювали умови та стимулювали відтворення та реалізацію трудового потенціалу і самого стратегічного управління;
- по-третє, виходячи з установок стратегічного управління і формованих ним кінцевих продуктів діяльності, можна вирішити проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, в тому числі управління персоналом. Методи стратегічного управління дозволяють розвивати та підтримувати гнучкість організаційних структур;
- по-четверте, можливість вирішення суперечностей у питаннях централізації-децентралізації управління персоналом. Одна із основ стратегічного управління – розмежування повноважень та завдань як з точки зору їх стратегічності, так і ієрархічного рівня їх виконання.

Напрями розробки стратегії управління персоналом мають охоплювати такі питання: бачення місії та завдань підприємства; визначення перспективної потреби в персоналі; пошук зовнішніх і внутрішніх джерел для відбору працівників; визначення особливостей такого відбору та пріоритети щодо найму персоналу; вибір методів оцінки його діяльності та визначення пріоритетів розвитку на засаді цієї оцінки; розробка шляхів соціалізації та адаптації персоналу; методи стимулювання праці та форми заохочення працівників;

розробка критеріїв вимірювання інтенсивності реалізації обраних заходів та за необхідності – корегування визначених напрямів [6].

На нашу думку, процес розробки стратегії управління персоналом, як і загальної (генеральної) стратегії, доцільніше розпочинати з вивчення тенденцій змін зовнішнього середовища, провідного досвіду, аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства. Неправильна або недостатня оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рисунк 1.1) призведе до помилкової розробки стратегії, що поставить під сумнів досягнення генеральної мети підприємства.

Задача аналізу середовища полягає в тому, щоб дати керівництву повне уявлення про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал, тенденції розвитку і про зовнішнє середовище, напрями його розвитку, місце, яке займає в ньому підприємство. Діагностика кадрового потенціалу дозволяє визначити конкурентні переваги, які необхідно максимально використати, і недоліки, яких необхідно позбутися або мінімізувати їх вплив. Цей процес відбувається в нерозривному зв'язку з паралельною оцінкою між бажаннями одержати вигоду зі змінюванням зовнішнього середовища і можливостями робити те, що дозволяють обмежені ресурси [2].

Тож для успішного функціонування підприємства необхідна грамотно визначена та обрана стратегія управління персоналом, вибір якої повинен визначатися умовами функціонування підприємства, його можливостями та здійснюватися на основі ретельного аналізу середовища, провідного досвіду та оцінки різних варіантів стратегії.

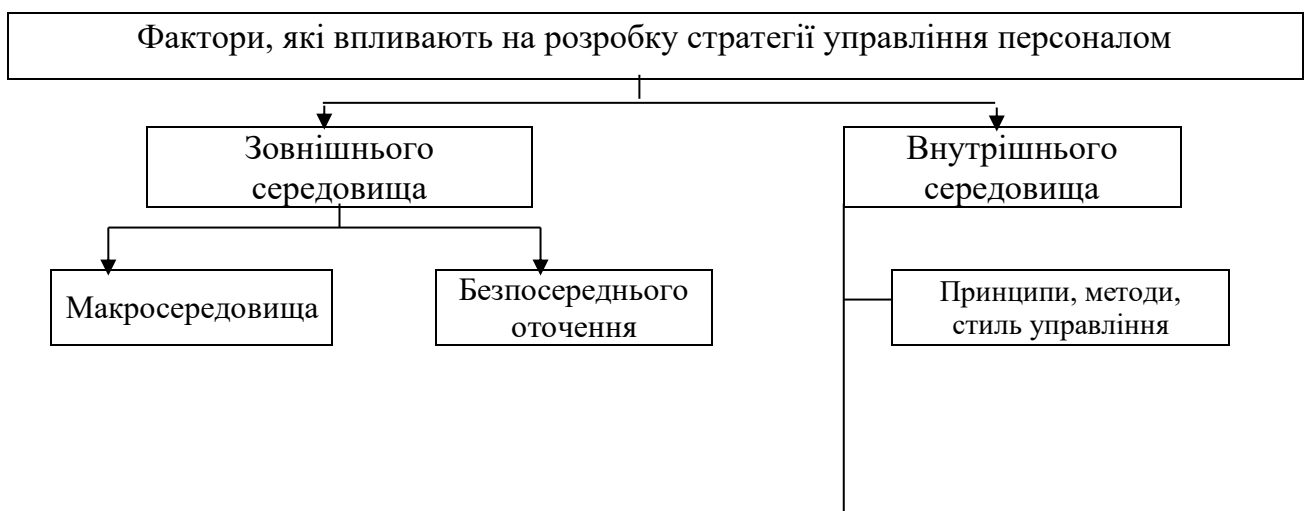




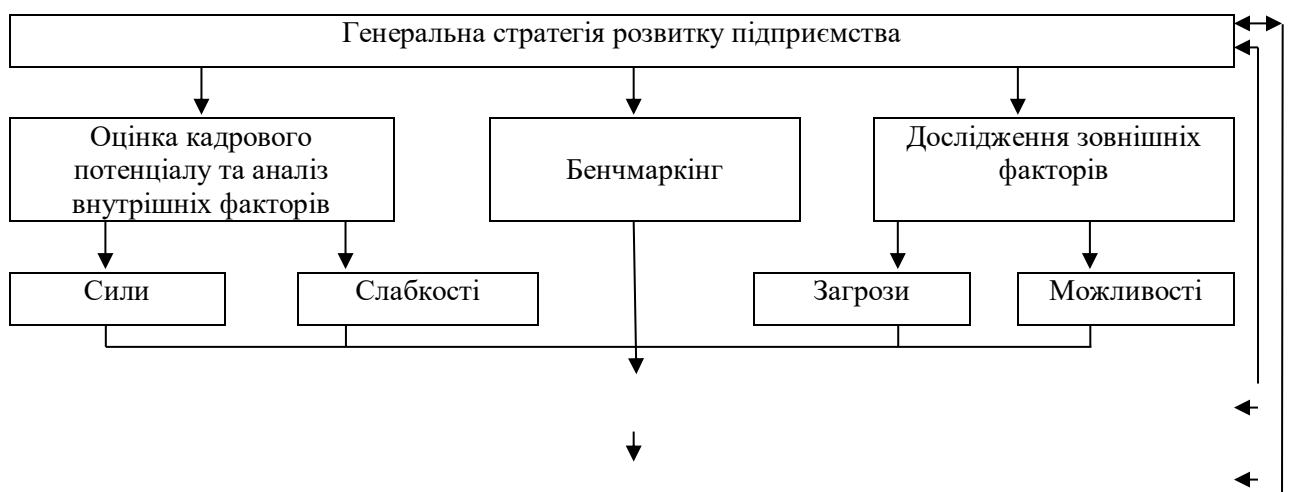
Рисунок 1.1. Основні фактори, що впливають на розробку стратегії управління персоналом

Наявність в організації стратегії управління персоналом означає, що залучення працівників, їх використання і розвиток здійснюється не стихійно, а цілеспрямовано і продумано, в ув'язуванні з місією і стратегічними цілями розвитку підприємства [33]. При цьому стратегія

управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом підприємства:

- удосконалювання структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією тощо);
- оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання тощо;
- розвиток персоналу;
- заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування тощо);
- розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки в колективі тощо);
- удосконалювання системи управління персоналом організації (складу та змісту функцій, організаційної структури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо) та ін.

Формування відповідної кадрової стратегії, її реалізацію та контроль за цим процесом забезпечує стратегічне управління персоналом, базування якого на принципах системного підходу дає змогу розглядати його як систему, що складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (рисунк 1.2), та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їхнього впливу на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень у відношенні персоналу з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища, позитивних моментів існуючої практики інших підприємств та загального напрямку розвитку підприємства.



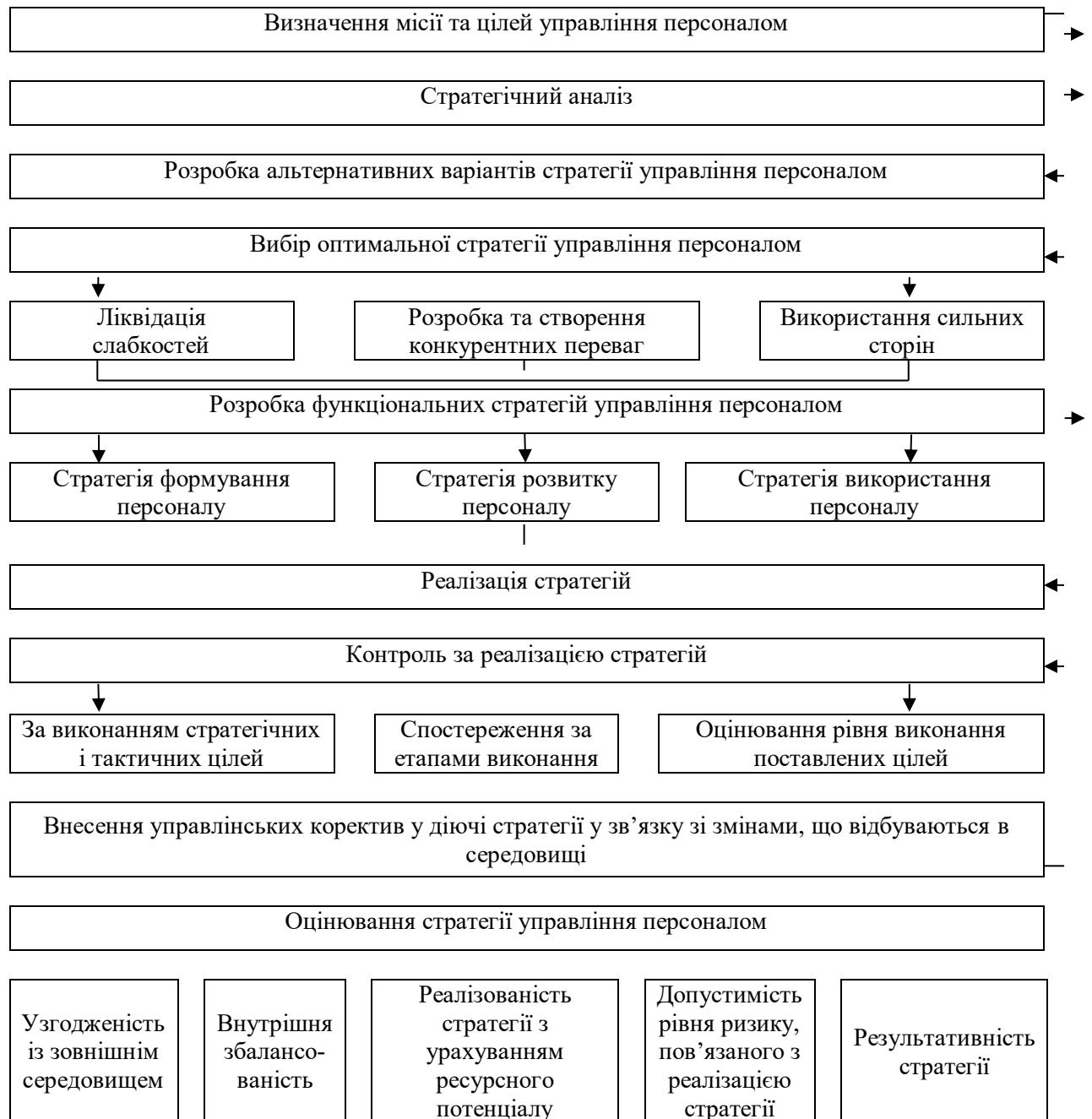


Рисунок 1.2. Концептуальна схема стратегічного управління персоналом підприємства

Основним робочим інструментом такої системи є стратегія управління персоналом, яку пропонуємо розглядати як сукупність функціональних стратегій (формування, розвитку і використання), що діють одночасно та сприяють посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширенню конкурентних переваг за рахунок формування

конкурентоспроможного персоналу, створення умов для розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу, а отже, спрямовані на досягнення стратегічних цілей управління персоналом і підприємства в цілому.

З урахуванням всього вищенаведеного під стратегічним управлінням персоналом пропонуємо розуміти комплексну систему, що забезпечує формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його розвиток і раціональне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни навколишнього середовища, що дозволяє підприємству розвиватися та досягати довгострокових цілей.

Застосування реінжинірингу до управління персоналом дозволяє побудувати найбільш оптимальні форми організаційної взаємодії персоналу, керівництва, власників та споживачів процесу, якісно перетворити динамічні й структурні характеристики працівників у потенційні можливості трудового колективу і всього підприємства [7].

Отже, стратегічна модель управління персоналом потребує створення на підприємстві належних умов для формування та ефективного використання потенціалу його працівників. Провідною ідеєю стратегічного управління персоналом має бути інвестування в людський капітал за сприяння всебічному розвитку особистості та надання працівникові максимальних можливостей для активізації його трудової діяльності.

Формування стратегії управління персоналом підприємства є найважливішою складовою частиною загальної системи стратегічного вибору підприємства. Ієрархію стратегічного вибору підприємства подано на рисунку 1.3.

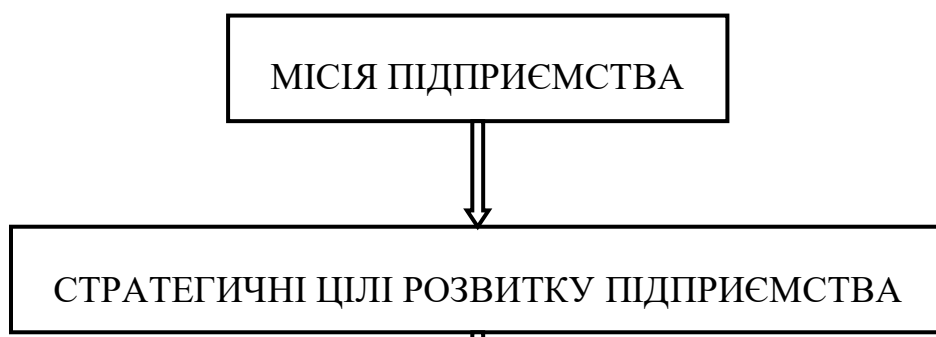


Рисунок 1.3. Ієрархія стратегічного вибору підприємства

Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє більш ефективно будувати процес її розробки [9].

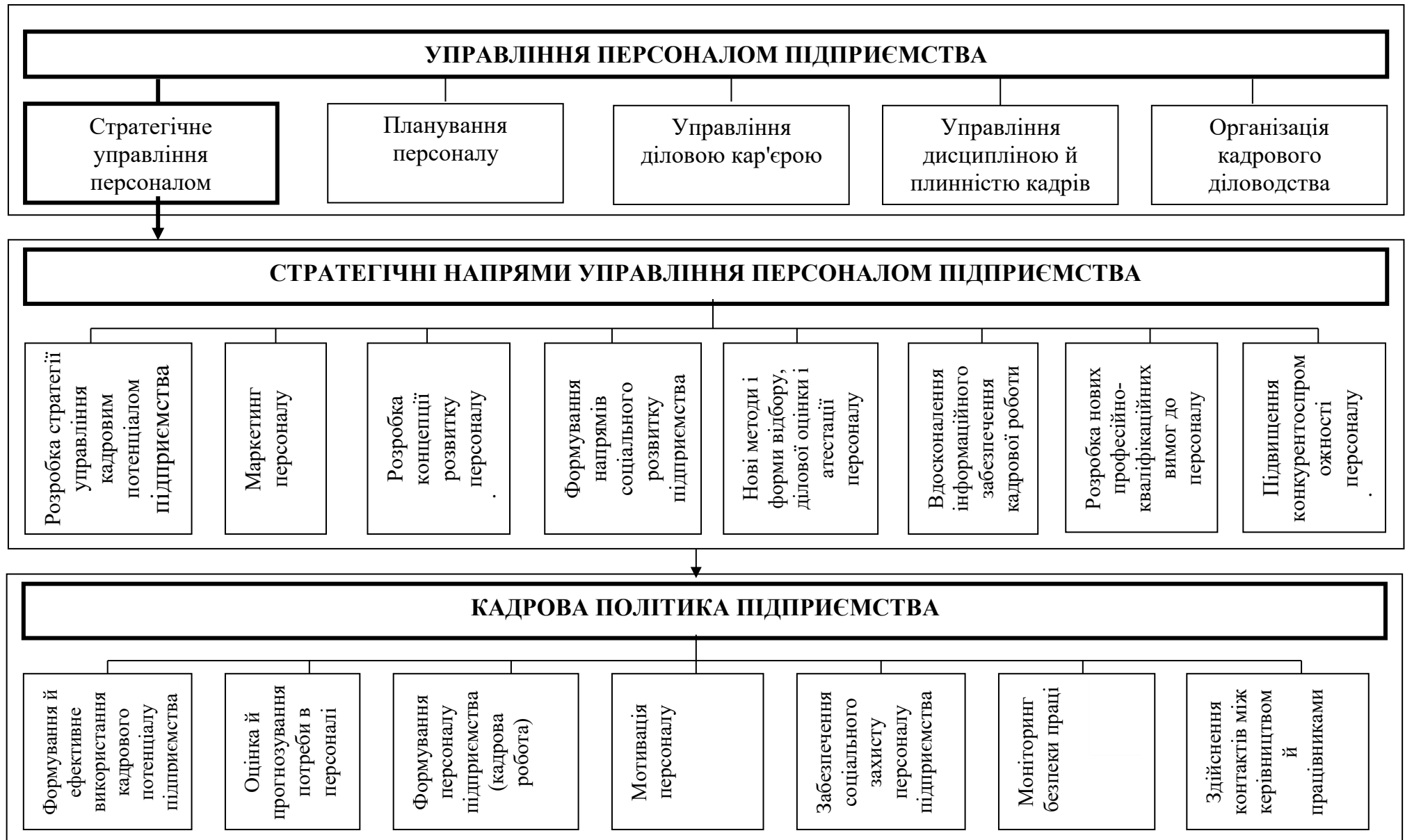
Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія повинна формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства [11]. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, роблять вплив на реалізацію заходів кадрової політики підприємства (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4. Вибір цілей стратегії управління персоналом підприємства

Місце стратегії управління персоналом в системі управління персоналом підприємства подано на рисунку 1.5.

Рисунок 1.5. Місце стратегії управління персоналом в системі управління персоналом підприємства



Таким чином, стратегія управління персоналом підприємства є найважливішим елементом системи управління персоналом підприємства, на підставі якого формуються стратегічні напрями управління персоналом підприємства, які конкретизуються в заходах кадрової політики підприємства [12].

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом в системі управління персоналом підприємства, які проведені в науково-дослідній роботі, дозволили визначити стратегічні напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести наступні:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
- формування форм і методів підбору, відбору, ділової оцінки і атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреби в них;
- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;
- формування напрямів соціального розвитку підприємства;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках вибраної стратегії.

Формування стратегії управління персоналом підприємства базується, перш за все, на попередній ідентифікації досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства [13]. В процесі

такої ідентифікації повинно бути одержано чітке уявлення про наступні параметри, що характеризують можливості і обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6. Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства

Згідно запропонованим критеріям, формування стратегії управління персоналом підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження

в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства.

До основних стратегічних цілей управління персоналом слід віднести наступні:

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід’ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;
- формування кадрової стратегії, кадрової політики та розробка «кар’єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, впливаючи на розвиток усього підприємства;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв’язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;
- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як всередині підприємства, так і за його межами;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найм, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє кращому розв’язанню поточних проблем [14].

Реалізація стратегії управління персоналом здійснюється на основі розробки плану (програми) стратегічного управління персоналом підприємства, який включає конкретні задачі і заходи

щодо виконання стратегії, терміни їх здійснення і відповідальних виконавців по кожній задачі, об'єм необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.). Важливим стратегічним інструментом формування стратегії управління персоналом підприємства є маркетинг персоналу. Головне значення якого полягає в тому, що на підставі дослідження ринку праці дозволяє чітко визначити вимоги до персоналу, його потреби в процесі професійної діяльності та забезпечити задоволення цих вимог і потреб більш ефективними, ніж у конкурентів, способами [15].

Розробка плану стратегічного управління персоналом підприємства дозволяє, використовуючи різні інструменти стратегії управління персоналом, досягти поставлених цілей. Заключними етапами процесу формування стратегії управління персоналом є коректування розробленої стратегії і, при необхідності, перехід до альтернативних планів розвитку персоналу, а також оцінка результатів реалізації стратегії.

Послідовність формування стратегії управління персоналом підприємства подано на рисунку 1.7.

Слід враховувати, що у кожному конкретному випадку розробка стратегії управління персоналом може охоплювати не усі, а тільки окремі її складові, причому набір цих елементів може бути різним залежно від цілей і стратегії розвитку підприємства, завдань управління персоналом.

Проте в будь якому випадку, стратегія управління персоналом підприємства повинна сприяти посиленню можливостей підприємства (в області персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективному використанню сильних сторін підприємства у зовнішньому оточенні; розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку і ефективного використання кадрового потенціалу, формуванню кваліфікованого, компетентного

персоналу; більш повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку для досягнення як цілей підприємства, так і його персоналу.

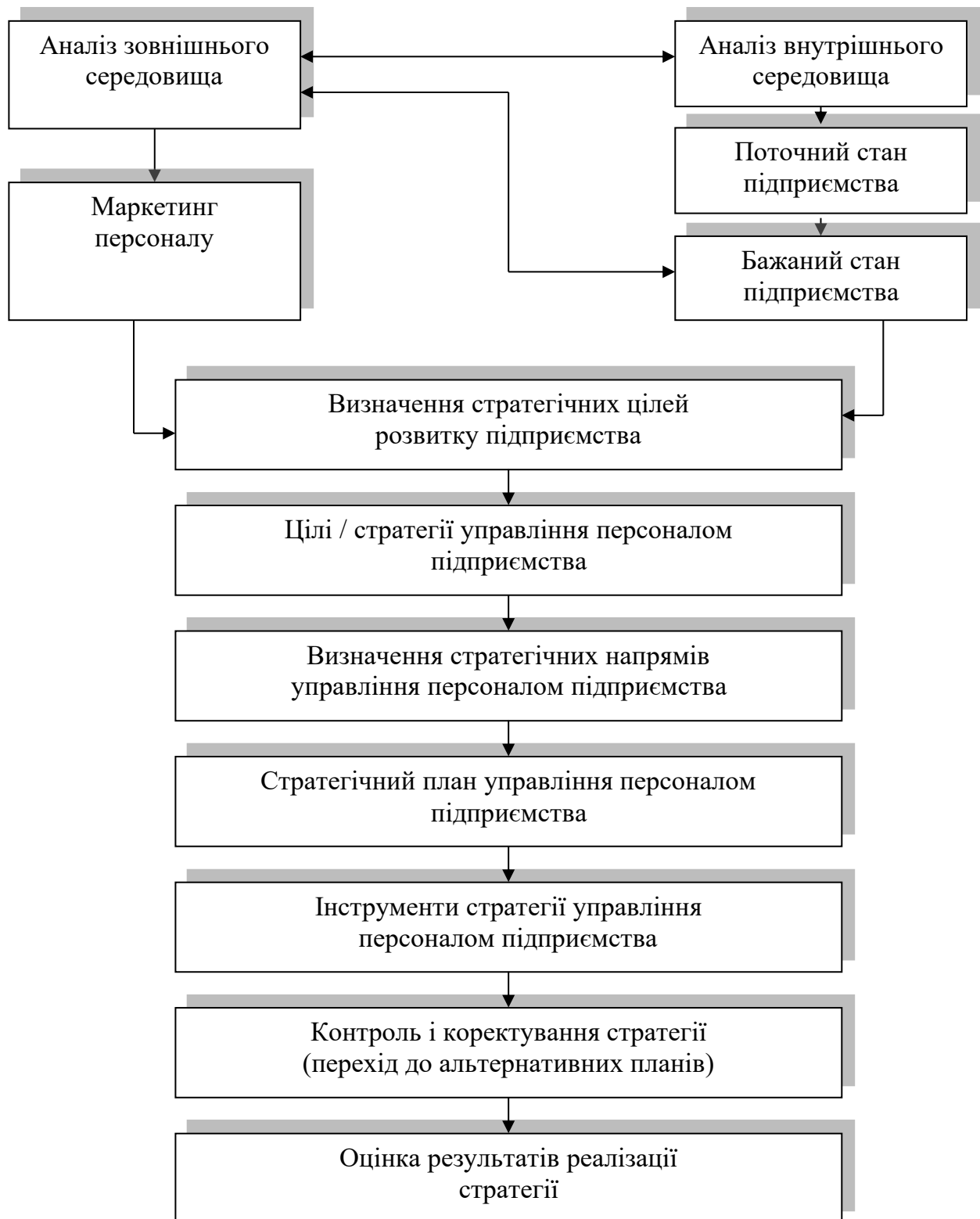


Рисунок 1.7. Послідовність формування стратегії управління персоналом підприємства

Критеріями вибору стратегії можуть бути обсяги ресурсів, які призначені для її реалізації, часові обмеження, наявність достатнього кадрового потенціалу і деякі інші. В цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах підприємства і розробці заходів, що посилюють можливості підприємства в конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері управління персоналом.

Інструментами реалізації стратегії управління персоналом є кадрове планування, сучасні програми розвитку персоналу, у тому числі його навчання і кар'єрне просування, соціальні пільги, мотивація і винагорода [16].

Процес реалізації стратегії управління персоналом зачіпає, як правило, працівників багатьох структурних підрозділів підприємства, починаючи з крупних виробничих підрозділів і закінчуючи невеликими групами робочих і службовців, бригадами. І в цьому значенні всі керівники всіх рівнів є виконавцями стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності по відношенню до своїх підлеглих, а всі працівники служби управління персоналом є учасниками цього процесу.

Проте слід відзначити, що під час управління «молодим» персоналом простежуються деякі особливості. Так, зокрема, специфіка людських ресурсів, що складається з молоді виражається в тому, що, по-перше, ця категорія персоналу наділена «особливим», «сучасним» інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною та побудованою на шаблонах та обмеженнях, притаманних більш віковим категоріям персоналу. Молодь індивідуалізована, відкрита до нових знань, вражень, не соромиться відверто висловлювати власні погляди та ідеї. А це означає, що процес взаємовідносин керівника з ними є двостороннім. По-друге, сучасні молоді люди прагнуть постійного удосконалення і розвитку за допомогою різноманітних тренінгів, семінарів, вебінарів, чисельних соціальних

мереж. Що теж обов'язково потрібно враховувати в процесі побудови трудових відносин з даною категорією персоналу.

Раніше відносини трудових сил з роботодавцем ґрунтувалися переважно на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини на одному робочому місці могло продовжуватись протягом 30-50 років. Зараз же молоді люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями, мотивами і чітким уявленням щодо отримання бажаного результату. І якщо їх сподівання не виправдовуються – робота виявляється не цікавою з точки зору не тільки матеріальної винагороди, але й емоційної складової, з легкістю змінюють напрям роботи, та шукають більш прийнятний варіант з точки зору до відповідності їх очікуванням [17].

В цілому реалізація стратегії управління персоналом включає два етапи: упровадження стратегії, стратегічний контроль за її реалізацією і координація всіх дій за наслідками контролю [18].

Етап упровадження стратегії включає: розробку плану упровадження стратегії управління персоналом, розробку стратегічних планів підрозділів системи управління персоналом в цілому, активізацію стартових заходів щодо упровадження стратегії.

На процес упровадження стратегій впливають наступні чинники: наявність механізмів (технологій) упровадження стратегій; якість оперативних і тактичних рішень системи управління людськими ресурсами; взаємозв'язок і характер розподілу стратегічних, оперативних і тактичних повноважень; якість організаційних структур системи управління персоналом і підприємства в цілому; наявність і якість зворотного зв'язку із внутрішнім і зовнішнім середовищем; сумісність стратегії управління персоналом з культурними цінностями і організаційною культурою підприємства; якість і склад методів управління підприємством.

Упровадження стратегії передбачає визначення обсягів і способів отримання стратегічної інформації, її обробки та представлення, забезпечення єдиного розуміння комплексу стратегічних альтернатив, змісту стратегій і задач функціональних і структурних підрозділів.

Реалізація стратегії управління персоналом на підприємстві здійснюється у вигляді стратегічного плану управління персоналом. Загальна структура якого може виглядати наступним чином:

1. Підбор і розстановка персоналу (джерела та шляхи добору персоналу, маркетинг персоналу, створення комунікаційних каналів, витрати на залучення персоналу, здійснення реклами, PR-акцій із залучення персоналу, напрями співпраці із суб'єктами ринку праці (кадровими агентствами і навчальними закладами), методи відбору персоналу).

2. Заходи щодо адаптації персоналу на робочих місцях та стабілізації персоналу підприємства.

3. Форми та методи оцінки діяльності персоналу та відповідності посадам, що займаються.

4. Розвиток та навчання персоналу (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву; поточна оцінка та атестація; планування кар'єрного просування, співпраця з консалтинговими та кадровими агентствами тощо.

5. Заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу.

6. Заходи щодо мотивації персоналу.

7. Формування організаційної культури підприємства (соціально-психологічні заходи щодо формування стратегічної поведінки та високого рівня морально-психологічного клімату).

Формування і реалізація стратегії управління персоналом є складним і відповідальним етапом розвитку підприємства, результати

якого значною мірою визначають стратегічні переваги підприємства, перспективи подальшої діяльності. Логічним результатом і головною метою стратегічного управління персоналом є забезпечення підприємства якісним кадровим потенціалом, який відповідає потребам підприємства та його можливостям у досягненні стратегічних переваг.

1.3 Ефективність управління персоналом як важливий аспект стратегічного управління персоналом

Слід зазначити, що в сучасній економічній літературі немає загальновизнаного підходу до визначення категорії «ефективність управління персоналом». Тому спочатку визначимо поняття «ефективність» взагалі. Під ефективністю взагалі зазвичай розуміють співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів.

Ефективність в широкому розумінні – це загальна результативність людської діяльності. Вона відображає співвідношення вироблених благ (результатів) та обсягу витрачених на це ресурсів [31].

Закордонні автори [19] виділяють:

- ефективність як ступінь досягнення цілей організації;
- ефективність як ступінь узгодженості інтересів;
- ефективність як ступінь гнучкості та вміння адаптуватися до зовнішнього середовища.

Новітні тенденції в області менеджменту свідчать про найбільшу актуальність останнього підходу, але можливості вимірювання ефективності в цьому аспекті дуже обмежені.

Дослідження виявило, що існує три основних підходи до визначення категорії «ефективність управління персоналом». Умовно їх можна назвати: економічний, цільовий і комбінований.

Згідно економічного підходу ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору витрат на нього.

Існує думка, що ефективність управління персоналом є відношенням результативності до витрат, пов'язаних з функціонуванням системи. При цьому результативність оцінюється загальносистемними критеріями, а також критеріями виконання основних функцій. Автор особливо відзначає, що оцінена таким чином ефективність управління персоналом розглядається як фактор конкурентоспроможності організації.

Економічного підходу притримується також проф. Є. Маслов [20], який пропонує оцінювати ефективність управління персоналом як:

- досягнення конкретного результату;
- досягнення цілей при мінімальних витратах;
- ефективність процесу управління.

Тобто ефективність системи управління персоналом визначається як категорія, що характеризує розмір результатів діяльності організації, отриманих від використання різних видів ресурсів. В якості ж основного критерію ефективності виділяється рівень соціальної напруги.

Такий підхід є дещо спрощеним, оскільки не враховує багатогранності поняття «ефективність». А також має свої обмеження, оскільки, по-перше, не всі результати і витрати можливо кількісно виміряти, по-друге, відсутній чіткий зв'язок між витратами та отриманим результатом і, по-третє, не визначений зв'язок результатів зі стратегічними цілями підприємства.

Більшість авторів притримуються цільового підходу, згідно якому ефективність визначається ступенем досягнення цілей підприємства.

А. Данилюк [21] вважає, що управління персоналом ефективно в той мірі, в якій працівники використовують свій потенціал для реалізації організаційних цілей. Альтернативи узгодженню системи управління персоналом з цілями організації немає. Підхід до визначення ефективності управління персоналом через цілі одним з найперспективніших, таким що дозволяє врахувати інтереси основних суб'єктів трудових відносин.

Для забезпечення відповідності системи управління персоналом він пропонує використовувати наступні прийоми:

- проведення аудиту системи управління персоналом на відповідність цілям організації;
- залучення служби управління персоналом до розробки і перегляду стратегічних і короткострокових планів організації;
- забезпечення участі топ-менеджерів в розробці методів управління персоналом;
- оцінка роботи відділу персоналу за результатами роботи всієї організації.

Прихильником цього підходу також є Ю. Одегов [22]. Під ефективністю системи управління персоналом автор розуміє ступінь реалізації цілей у встановлені терміни, досягнення яких заснована на поліпшенні взаємодії всіх її елементів, узгодженості та впорядкованості виробничої та управлінської діяльності, що призводять до підвищення ефективності всієї організації.

Існує також комбінований підхід, який враховує як ступінь досягнення цілей, так і визначення витрат на їх реалізацію [23], який під ефективністю управління персоналом розуміє ступінь досягнення організаційних та індивідуальних цілей при мінімальних витратах. В роботі також наведено поняття «ефективність технологій управління персоналом», яке розглядається як ступінь стійкості організацій до мінливих умов зовнішнього середовища.

Схожої думки притримується А. Рачинський [24]. В своїй роботі він відзначає, що поняття ефективності відображає відношення різних аспектів діяльності:

- результату і витрат;
- результату і цілей;
- результату і потреб;
- результату і цінностей.

При цьому автор акцентує увагу на необхідності оцінки функціонування системи управління персоналом з позиції досягнення організаційних цілей і наголошує на тому, що «реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена лише після порівняння міри реалізації цілей з витраченими на це засобами».

Д. Ядранський [25] відзначає, що «важливим при оцінці ефективності оцінювання персоналу є врахування взаємозв'язку витрат та досягнення цілей організації».

В. Данюк і В. Петюх [26] розглядають ефективність управління персоналом з трьох позицій:

- як здатність забезпечувати економічну вигоду для підприємства;
- як здатність удосконалювати організацію виробництва і праці;
- як здатність забезпечувати ефект у вигляді соціальної вигоди для працівників.

Тобто підхід включає три складові: економічну, організаційну і соціальну, але не враховує цільову складову, яка повинна стати відправною точкою при оцінці ефективності.

В. Гриньова [27] виділяє поняття «якість функціонування системи управління персоналом», через яке пропонується

досліджувати ефективність управління персоналом. Для цього в роботі пропонується два підходи:

- розрахунок абсолютних значень показників ефективності системи управління персоналом через оцінку стану функціональних підсистем;
- оцінка ефективності системи управління персоналом через ступінь реалізації поставлених організаційних цілей.

На базі проведеного аналізу виділено наступні принципи ефективності управління персоналом (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи ефективності управління персоналом

№	Принцип	Зміст
1	2	3
1	Принцип науковості	Основою для розробки та впровадження є досягнення науки у галузі оцінювання ефективності управління персоналом, з врахуванням законів суспільного виробництва
2	Принцип прогресивності	Відповідність системи оцінювання передовим вітчизняним та зарубіжним аналогам
3	Принцип об'єктивності	Вибір найбільш раціонального механізму оцінювання для отримання максимально об'єктивних результатів
4	Принцип прозорості	Система оцінювання повинна мати концептуальну єдність, бути доступною всім зацікавленим сторонам
5	Принцип простоти	Уникнення невиправданої складності зі збереженням необхідної повноти та об'єктивності результатів

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
---	---	---

6	Принцип економічності	Використання найбільш економічно доцільної технології проведення оцінювання для отримання необхідних результатів
7	Принцип гнучкості (адаптивності)	Гнучкість системи оцінювання в умовах динамічної зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, а також цілей підприємства, що змінюються
8	Принцип системності (комплексності)	Можливість оцінювання на всіх рівнях управління та врахування всіх необхідних чинників
9	Принцип універсальності	Можливість широкого практичного застосування в різних організаціях
10	Принцип цілеспрямованості	Дотримання чіткого взаємозв'язку цілей підприємства з цілями оцінювання та кінцевими результатами

З метою більш повного розкриття поняття «ефективність управління персоналом» розглянемо її види.

Найбільш поширеною є класифікація, згідно з якою ефективність управління персоналом виступає в двох видах: економічна і соціальна.

Економічна ефективність визначається певними результатами, отриманими від управлінської діяльності, при мінімальних витратах. Але, оскільки останнім часом науковці і практики вважають персонал цінним ресурсом, то витрати повинні бути не мінімальні, а оптимальні.

Соціальна характеризується рівнем задоволеності інтересів зацікавлених сторін, визначається, здебільшого, ступенем досягнення індивідуальних цілей, соціально-психологічним кліматом в колективі, умовами праці тощо. Специфіка цього виду ефективності полягає в труднощах з кількісним вимірюванням її рівня.

Ці види тісно пов'язані між собою, тобто підвищення соціальної ефективності є слідством зростання економічної ефективності.

Л. Балабанова та О. Сардак окрім зазначених видів виділяють ще й організаційну ефективність, яка «оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства» [28].

Н. Гавкалова доповнює економічну, соціальну, організаційну ефективність ще двома видами: інноваційно-інвестиційною та ефективністю інтелектуалізації праці [29].

Ефективність буває потрібнісна, цільова, економічна та комерційна. Потребнісна, на її думку, тісно сполучена з соціальною ефективністю, оскільки виражає ступінь відображення потреб персоналу в цілі або в результаті. Вона також пов'язана з цільовою ефективністю через цілі, що виражають потреби сторін. Тісно пов'язані між собою економічна і комерційна ефективність. Але на відміну від економічної, комерційна відповідає інтересам підприємства в конкурентному середовищі.

Н. Григоренко [30] виділяє окрім економічної, організаційної та соціальної ефективності, ще соціально-психологічну, індивідуально-професійну ефективність, останні два види дуже тісно пов'язані з соціальною ефективністю.

Ефективною є та система управління персоналом, діяльність якої відображає цільову, організаційну, функціональну і соціальну характеристики управління персоналом.

Ефективність системи управління персоналом поділяють на зовнішню, ефективність з точки зору використання зовнішніх можливостей, та внутрішню, ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей.

В роботі [22] найбільш детально класифікована ефективність управління персоналом. В залежності від місця визначення, особливостей функціонування, цілей та методів оцінки системи управління персоналом автор розрізняє:

- ефективність системи управління персоналом або окремих функцій управління персоналом;
- фактичну, планову та передбачувану ефективність;
- соціально-економічну, потребнісну та цільову;
- економічну, соціальну та психологічну;
- зовнішню та внутрішню;
- ефективність на рівні особистості, підрозділу або організації.

Проведений аналіз дозволив уточнити поняття «ефективність управління персоналом» – стан системи управління персоналом, який за рівнем досягнення короткострокових та стратегічних бізнес-цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобам (рисунок 1.8).

<i>Цілі</i>	<i>Баланс інтересів</i>	<i>Засоби</i>
<i>Ефективність управління персоналом</i>		

Рисунок 1.8. Зміст категорії «ефективність управління персоналом»

Таким чином, при визначенні ефективності управління персоналом необхідно враховувати багатогранність змістовності її форм: економічна, цільова, соціальна. Тобто неможливо коректно визначити ефективність лише через співставлення витрат і результатів (економічна ефективність), оскільки, по-перше, не всі результати і витрати піддаються кількісному вимірюванню, а, по-друге між витратами і отриманням результату може бути часовий лаг. Окрім цього необхідно враховувати ступінь досягнення цілей підприємства (цільова ефективність), а також задоволення потреб зацікавлених сторін (соціальна ефективність).

Наукове видання

**КОЗЕНКОВ Дмитро Євгенович, КРАМАРЕНКО Аліса Василівна,
ВИШНЕВСЬКА Марія Костянтинівна,
АЛЬОШИНА Тетяна Валеріївна**

Стратегічне управління персоналом промислового підприємства

Монографія

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 20.05.22. Формат 60х84 1/16. Умов. друк. арк. 6,74.
Обл.-видавн. арк. 6,82.
Наклад 50 прим. Зам. № 48

Поліграфцентр «Формат»
пр. Гагаріна, 74, м. Дніпро, 49000
Свідоцтво держреєстрації № 22240000000092864 від 19.03.2014 р.
тел. (099) 4048263

**КОЗЕНКОВ Д.Є., КРАМАРЕНКО А.В., ВИШНЕВСЬКА М.К.,
АЛЬОШИНА Т.В.**

**К 59 Стратегічне управління персоналом промислового підприємства
/ монографія. – Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. – 116 с.**

У монографії авторами досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління персоналом промислового підприємства.

Роботу виконано авторським колективом кафедри менеджменту Українського державного університету науки і технологій на основі власних розробок в рамках бюджетної теми Б404010019 та дослідження наукових джерел.

Розраховано на студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, аспірантів, викладачів, науковців і практиків.