

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ»



ПИСЬМЕННА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 338.2

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Дніпро – 2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня Національної металургійної академії України (м. Дніпро) Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Довбня Світлана Борисівна,
Національна металургійна академія України
(м. Дніпро)
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри економіки та підприємництва
ім. Т.Г. Беня.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Ястремська Олена Миколаївна,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри економіки, управління
підприємствами та логістики;

кандидат економічних наук, доцент
Адаменко Марина Володимирівна,
Державний вищий навчальний заклад
«Криворізький національний університет»
Міністерства освіти і науки України,
доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання
та інноваційного розвитку.

Захист відбудеться «15» грудня 2017 р. об 11⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 08.080.01 при Державному вищому навчальному закладі «Національний гірничий університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 49005, м. Дніпро, просп. Д. Яворницького, 19, ауд. 4/53.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» Міністерства освіти і науки України за адресою: 49005, м. Дніпро, просп. Д. Яворницького, 19.

Автореферат розісланий « » листопада 2017 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



О.В. Трифонова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку економічних відносин, що характеризуються зростанням впливу глобалізаційних процесів на всі сфери діяльності підприємства, підвищенням ролі соціальної відповідальності менеджменту, перманентним оновленням підходів до управління, особливого значення набувають питання всебічного розвитку персоналу як втілювача управлінських ініціатив у практичну діяльність підприємства. Існуючі підходи та інструментарій менеджменту персоналу спрямовані, насамперед, на вирішення поточних завдань, у той час як сучасна гуманістична концепція управління персоналом декларує необхідність створення парадигми кадрового менеджменту, яка б у довгостроковій перспективі орієнтувалася на сталий розвиток персоналу, зростання його ефективності на засадах інтенсифікації використання знань. За таких умов підвищується актуальність завдань з формування обґрунтованої та дієвої кадрової стратегії, що забезпечує спрямування управлінської діяльності на створення сталих конкурентних переваг і досягнення ефективності господарювання в довготривалій перспективі.

Теоретичним підґрунтям для дослідження характерних рис сучасних економічних відносин, тенденцій розвитку економіки й особливостей здійснення управлінської діяльності, ролі та місця персоналу в господарській діяльності стали роботи М. Хаммера, П. Друкера, Д. Тапскотта, Ф. Махлупа, І.І. Мазура, В.Д. Шапіро, Л. Бока, Ю.Н. Єдлишева, Л.І. Євенко, В.М. Гейця, О.Г. Вагонової, В.Я. Швеця, Т.Б. Решетілової. Змістовне наповнення, сучасні методи та підходи до стратегічного управління підприємством досліджено в працях О. Ветлузьських, Г. Хамела, К. Прахалада, М. Трейсі, Р. Каплана, С.Б. Довбні, О.М. Ястремської, Г.І. Кіндрацької, М. В. Адаменко, Г.В. Осовської. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного та поточного управління персоналом зробили М. Армстронг, Д. Ульрих, Д. Салівен, О.В. Сардак, Г. Завіновська, І.Р. Бузько, Л.В. Балабанова, В.І. Дериховська, Д.П. Богиня.

Відзначаючи змістовність напрацювань перелічених авторів у розвиток теоретико-методичних засад стратегічного менеджменту й управління персоналом, слід зауважити про наявні розбіжності у визначенні ролі кадрової стратегії та її місця в стратегічному наборі підприємства, недостатню обґрунтованість теоретико-методичних засад формування саме кадрової стратегії. Дотепер залишається невирішеним питання забезпечення ефективної інтеграції кадрової стратегії в процес стратегічного управління підприємством, недостатньо уваги приділено стратегічним кадровим альтернативам щодо професійно-кваліфікаційного й особистого розвитку персоналу.

Актуальність зазначених питань, їх теоретична важливість і практична значущість обумовили вибір теми дисертації, її мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт Національної металургійної академії України МОН України за темами: «Концептуальні засади та методичний інструментарій формування комплексної системи управління підприємством з метою забезпечення його стійкого розвитку» (номер держреєстрації 0110U003238, 2010-2011 рр.), в межах якої проаналізовано концептуальні засади стратегічного управління підприємством і персоналом та визначено теоретичні основи формування кадрової стратегії підприємства; «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм власності» (номер держреєстрації 0107U001146, 2007-2017 рр.), де обґрунтовано поняття кадрової стратегії та визначено її класифікаційні ознаки відповідно до гуманістичної концепції управління персоналом; «Обґрунтування виробничої програми ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» (ПАТ «НЗФ») з урахуванням оптимізації поточних витрат» (номер держреєстрації 0116U002523, 2016 рр.), в межах якої визначено науково-методичні засади стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою обґрунтування кадрової стратегії підприємства.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, розробка методичних підходів та інструментарію, а також практичних рекомендацій щодо формування кадрової стратегії підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

систематизовано концептуальні засади управління персоналом і визначено особливості сучасного кадрового менеджменту підприємства;

узагальнено теоретичні засади стратегічного управління персоналом;

визначено сутність кадрової стратегії, її місце й роль в стратегічному наборі підприємства та теоретичні основи формування кадрової стратегії підприємства;

обґрунтовано теоретико-методичні засади визначення стратегічної кадрової цілі підприємства;

удосконалено науково-методичні підходи до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для обґрунтування кадрової стратегії;

обґрунтовано науково-методичний підхід до формування кадрової стратегії;

розроблено практичні рекомендації до розробки кадрової стратегії підприємства з використанням обґрунтованих теоретико-методичних підходів.

Об'єктом дослідження є процес розробки кадрової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти формування кадрової стратегії підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано такі методи: теоретичного узагальнення, критичного та системного аналізу при дослідженні концептуальних засад кадрового менеджменту та теоретичних основ стратегічного управління персоналом, при визначенні сутності

кадрової стратегії, при обґрунтуванні теоретико-методичних засад визначення стратегічної кадрової цілі та стратегічних кадрових альтернатив. Для обґрунтування науково-методичних підходів до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства використано методи узагальнення, структурно-логічного аналізу, методи загальної теорії статистики, зокрема, кореляційно-регресійного аналізу, оцінки предикативної сили категоріальних ознак.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам стратегічного управління підприємствами, дослідженню стану сучасного бізнес-середовища, особливостей управління персоналом, а також нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані звітності підприємств, наукові та статистичні матеріали мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та розвитку теоретико-методичних основ і розробці інструментарію формування кадрової стратегії підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

удосконалено:

науково-методичний підхід до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в процесі формування кадрової стратегії, що, на відміну від відомих, передбачає виділення чотирьох прошарків аналізу (дальнє та ближнє зовнішнє середовище, загальне та специфічне внутрішнє середовище), по кожному з яких обґрунтовані актуальні аналітичні напрямки та сформовано вичерпну полікритеріальну систему індикаторів;

методичний підхід до обґрунтування системи показників для стратегічного аналізу при розробці кадрової стратегії, що, на відміну від існуючих, передбачає відбір найбільш значущих показників з урахуванням специфіки підприємства на основі кількісної оцінки їх волатильності та предикативності з огляду на досягнення стратегічної кадрової цілі;

теоретико-методичні основи формування стратегічних кадрових альтернатив, що, на відміну від відомих, базуються на гуманістичній концепції кадрового менеджменту та передбачають виділення трьох складових кадрової стратегії («якість персоналу-витрати», «взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності», «розвиток персоналу») із їх подальшою декомпозицією до рівня ключових показників ефективності управління персоналом;

дістали подальшого розвитку:

систематизація концептуальних засад управління персоналом за етапами розвитку кадрового менеджменту на основі дослідження еволюції змісту управлінської діяльності за певними ознаками (масштаб діяльності, чисельність керуючого персоналу, рівень кваліфікації кадрів, рівень автоматизації та

формалізації управлінської діяльності) та шляхом визначення особливостей управління персоналом в сучасних умовах;

теоретичні основи формування кадрової стратегії підприємства, що, на відміну від відомих, визначають логічну послідовність і характерні риси етапів розробки кадрової стратегії із врахуванням її сучасного змісту та специфічних рис персоналу як об'єкту управління;

понятійний апарат стратегічного управління персоналом шляхом визначення категорії «кадрова стратегія» як узагальненого набору дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії і загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціально-відповідального менеджменту;

класифікація кадрових стратегій, що, на доповнення до існуючих, враховує значущість розвитку персоналу та містить класифікаційні ознаки: орієнтованість системи управління знаннями підприємства; спосіб створення та формалізації організаційних знань; спосіб стимулювання професійного розвитку персоналу;

теоретико-методичні засади визначення стратегічної кадрової цілі, а саме: запропоновано універсальний показник результативності персоналу, що відображає збалансованість його дуальних характеристик як платного ресурсу, з одного боку, та джерела створення доданої вартості, з іншого.

Практичне значення одержаних результатів. Обґрунтовані у дисертації методичні підходи до проведення стратегічного аналізу, формування стратегічних кадрових альтернатив та розробки стратегії управління персоналом використовуються у практичній діяльності ПАТ «Дніпропетровський трубний завод» (довідка №81.1 від 19.04.2017), методичний підхід до формування кадрової стратегії та ключових показників ефективності управління персоналом застосовуються ПАТ КБ «ПриватБанк» (акт впровадження №27.000/5-4321 від 01.11.2016).

Основні теоретичні та методичні розробки використовуються у навчальному процесі Національної металургійної академії України МОН України (акт впровадження від 15.04.2017) при викладанні дисциплін «Стратегія», «Стратегічне управління підприємством», «Економіка підприємства».

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до вирішення актуального науково-практичного завдання щодо розробки теоретико-методичних засад, інструментарію та практичних рекомендацій до формування кадрової стратегії підприємства. Всі наукові результати, викладені в дисертації, одержані автором особисто й опубліковані у наукових працях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, що є особистим внеском здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові результати дисертаційної роботи оприлюднені та мали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях, зокрема міжнародних: «Механізми державного регулювання конкурентоспроможності національної економіки» (м. Ужгород, 2013); «Проблеми сучасної економіки» (м. Донецьк, 2013); «Инновации в материаловедении и металлургии» (м. Єкатеринбург, 2013); «Стан, проблеми та перспективи розвитку національної економіки» (м. Одеса, 2015); «Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління та відтворення економіки» (м. Хмельницький, 2015); всеукраїнських: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне управління, маркетинг: проблеми теорії та практики» (м. Кривий Ріг, 2009); «Сучасні економічні проблеми розвитку промислового сектору в Україні» (м. Дніпропетровськ, 2014); «Фінансові механізми сталого розвитку економіки: теоретичний та практичний аспекти» (м. Дніпропетровськ, 2015); «Науково-методичні та прикладні засади ефективного функціонування та розвитку підприємств» (м. Дніпропетровськ, 2016); «Актуальні питання, проблеми та перспективи регулювання міжнародних економічних відносин» (м. Київ, 2016); міжвузівських: «Економічна кібернетика: стратегія розвитку» (м. Дніпропетровськ, 2014), «Экономические и организационные проблемы управления в современных условиях» (м. Брянськ, 2014).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковані у 23 наукових працях загальним обсягом 9,5 друк. арк. (особисто автору належать 6,9 друк. арк.), з яких: 2 розділи у колективних монографіях, 6 статей у наукових фахових виданнях (зокрема 2 статті у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз) та 3 статті в інших виданнях (зокрема 1 стаття у зарубіжному виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз), 12 тез доповідей на конференціях.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 326 сторінок комп'ютерного тексту, з яких: основний текст 208 сторінок, зокрема 43 таблиці на 3 сторінках, 27 рисунків на 1 сторінці. Робота містить 19 додатків на 79 сторінках, список використаних джерел складає 248 найменувань на 23 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено його мету та завдання, об'єкт та предмет, розкрито елементи наукової новизни, показано теоретичне та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі «**Теоретичні основи стратегічного управління персоналом**» систематизовано концептуальні засади кадрового менеджменту та встановлено особливості й економіко-організаційні умови управління пер-

соналом промислового підприємства, узагальнено теоретичні засади стратегічного управління персоналом, визначено сутність кадрової стратегії та теоретичні основи її формування.

На підставі дослідження сутності управління персоналом в сучасних умовах визначено особливості кадрового менеджменту, обумовлені теперішнім станом бізнес-середовища й сучасним етапом розвитку підприємств (переходом до концепції кадрового менеджменту, що передбачає управління людським капіталом) та такі особливості, які враховують національні моделі менеджменту. Узагальнення зазначених особливостей дозволило визначити характерні риси управління персоналом в сучасних умовах, до яких віднесені: підвищення ролі та значущості людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку підприємства; акцентування уваги менеджменту на створенні умов ефективного відтворення людського капіталу з пріоритетним завданням підвищення продуктивності порівняно з економічністю; стратегічний контекст управління персоналом на засадах соціальновідповідального менеджменту.

З урахуванням зазначених особливостей та за результатами узагальнення теоретичних основ стратегічного управління персоналом доведено, що метою стратегічного кадрового менеджменту в сучасних умовах є створення доданої вартості через розвиток персоналу на тлі переходу до економіки знань; обґрунтовано доцільність доповнення специфічних принципів кадрового менеджменту принципами соціальної доцільності, демократизму та стратегічної орієнтованості. Це, в свою чергу, обумовлює пріоритет таких завдань стратегічного управління персоналом як формування корпоративної культури на засадах соціального партнерства та розвиток професійного рівня працівників, їх особистих якостей.

На основі результатів дослідження наукових поглядів на сутність кадрової стратегії, її позиціонування в стратегічному наборі підприємства та виходячи з необхідності узгодженості кадрової стратегії з загальнокорпоративною й функціональними стратегіями, з урахуванням змісту гуманістичної концепції кадрового менеджменту, обґрунтовано поняття кадрової стратегії. Запропоновано її тлумачення як узагальненого набору дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії і загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціальновідповідального менеджменту.

Формування кадрової стратегії підприємства з урахуванням її сучасного змісту та переходу до концепції управління людським капіталом потребує розширення ознак класифікації кадрових стратегій, такими: рівень витрат на персонал та вимоги до його якості, орієнтованість системи управління знаннями підприємства, спосіб створення та формалізації організаційних знань, спосіб стимулювання професійного розвитку персоналу (табл. 1).

Класифікація кадрових стратегій

Класифікаційна ознака	Вид стратегії управління персоналом
1. Рівень витрат на персонал та вимог до його якості	Розвиток кадрового потенціалу Оптимізація кадрового потенціалу Скорочення витрат на управління персоналом
2. Орієнтація системи управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання Стратегія, орієнтована на колективне знання
3. Спосіб створення та формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію Стратегія, орієнтована на формалізацію
4. Спосіб стимулювання професійного розвитку персоналу	Соціально-орієнтована стратегія Індивідуально-орієнтована стратегія

Виділення додаткових ознак класифікації кадрової стратегії спрямоване на включення до складу стратегічних кадрових альтернатив таких, що передбачають розвиток персоналу, умови та способи створення й поширення знань в межах підприємства.

Враховуючи зазначені особливості управління персоналом в сучасних умовах і розширення змісту кадрової стратегії, а також виходячи зі специфічності персоналу як об'єкту управління, визначено основні етапи процесу стратегічного управління персоналом та їх характерні риси. Такі етапи включають в себе розробку стратегічної кадрової цілі через декомпозицію генеральної стратегічної цілі підприємства; аналіз зовнішнього середовища (оцінка правових засад діяльності з управління персоналом, аналіз ринку праці, технологій здійснення управлінської діяльності та досягнень НТП, що можуть вплинути на продуктивність праці) та внутрішнього потенціалу (оцінка формальних процедур здійснення HR-діяльності, характеристика корпоративної культури, бюджетів оплати праці, рівня та підготовки кадрів тощо); розробку стратегічних кадрових альтернатив і стратегічний вибір з обов'язковим включенням до складу стратегії складової щодо розвитку персоналу; організацію процесу реалізації стратегії та його постійний моніторинг.

У другому розділі «**Методичний інструментарій розробки кадрової стратегії підприємства**» обґрунтовано теоретико-методичні засади розробки стратегічної кадрової цілі підприємства; розроблено науково-методичні засади стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для обґрунтування кадрової стратегії та науково-методичний підхід до формування кадрової стратегії.

Першим етапом стратегічного управління персоналом та таким, що обумовлює зміст кадрової стратегії, є обґрунтування стратегічної кадрової цілі. З урахуванням різноспрямованого впливу персоналу на фінансові результати роботи підприємства, який, з одного боку, проявляється в тому, що персонал є джерелом створення доданої вартості, а з іншого, є джерелом витрат, для оцінки

результативності роботи персоналу як універсальної стратегічної кадрової цілі запропоновано використання показника результативності (збалансованості дуальних характеристик) персоналу

$$K_{зБ} = \frac{T_{ДВ}}{T_{ВП}}, \text{ ч.од,} \quad (1)$$

де $T_{ДВ}$ – темп зміни доданої вартості, що визначається як співвідношення доданої вартості у звітному та базисному роках, ч. од.;

$T_{ВП}$ – темп зміни комплексних витрат на персонал, що визначається за формулою

$$T_{ВП} = \frac{ЗП_1 + ПтаЗ_1 + ПДВ_1 + ВР_1 + ВФП_1}{ЗП_0 + ПтаЗ_0 + Ппр_0 + ПДВ_0 + ВР_0 + ВФП_0}, \text{ ч.од,} \quad (2)$$

де $ЗП_{1(0)}$ – заробітна плата, зокрема податки та збори, що стягуються з працівника у звітному та базисному роках відповідно, грн; $ПтаЗ_{1(0)}$ – податки та збори, пов'язані з оплатою праці, що включаються в собівартість реалізованої продукції та до складу фінансових витрат у звітному та базисному роках відповідно, грн; $ПДВ_{1(0)}$ – частина податку на додану вартість, що нарахована на витрати з оплати праці у звітному та базисному роках відповідно, грн; $ВР_{1(0)}$ – витрати на розвиток персоналу у звітному та базисному роках відповідно, грн; $ВФП_{1(0)}$ – накладні витрати відповідного функціонального підрозділу, що реалізує діяльність з управління персоналом у звітному та базисному роках відповідно, грн.

Значення показника результативності більше 1 свідчить про збалансованість дуальних характеристик персоналу та є цільовим орієнтиром стратегічного управління персоналом.

Для підвищення якості й обґрунтованості стратегічного аналізу розроблено ієрархічну полікритеріальну систему показників-факторів (табл. 2), відмінною рисою якої є групування останніх у такі прошарки аналізу, як: загальне й специфічне зовнішнє та внутрішнє середовище, виділення напрямів в межах прошарку: політико-правові та організаційні, фінансово-економічні, соціокультурні й техніко-технологічні та специфічні для кожного напрямку групи показників.

З метою відбору найбільш важливих показників-факторів (фактор-групи) для конкретного підприємства з урахуванням його специфіки та умов функціонування запропоновано проводити їх оцінку за двома ознаками: предикативність, що характеризує значущість фактора для досягнення стратегічної кадрової цілі (в залежності від інформаційної бази може бути обчислена за допомогою коефіцієнта кореляції або за показником прогнозної сили), та волатильність, що характеризує сталість показника (табл.3).

**Прошарки, напрями та групи факторів
для стратегічного аналізу середовища підприємства**

I РІВЕНЬ. ДАЛЬНЄ (ЗАГАЛЬНЕ) ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА			
Політичні фактори: фіскальне навантаження та державне регулювання в області управління персоналом	Економічні фактори: загальні макроекономічні характеристики рівня та стану оплати праці	Соціокультурні фактори: чисельність населення його рух та якісний склад; соціальна взаємодія в сфері праці	Техніко-технологічні фактори: стан техніко-технологічного рівня та безпеки бізнес-процесів
II РІВЕНЬ. БЛИЖНЄ (СПЕЦИФІЧНЕ) ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – ГАЛУЗЕВА ЕКОНОМІКА			
Правові фактори: фіскальне навантаження та галузеві особливості державного регулювання в області управління персоналом	Фінансово-економічні фактори: характеристика рівня та стану оплати праці в галузі; конкурентні особливості галузі та регіону в сфері управління персоналом	Соціокультурні фактори: чисельність та якість людського капіталу регіону; соціальний діалог	Техніко-технологічні фактори: інвестиційно-інноваційна активність, новітність технологій; техніко-технологічний рівень галузі
III РІВЕНЬ. ЗАГАЛЬНЕ ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА			
Характеристика місії, цінностей, корпоративної культури, загального стратегічного набору	Фінансово-економічні фактори: фінансові результати роботи, фінансовий стан, ділова активність підприємства	Соціокультурні фактори: наявність та кількість соціальноорієнтованих програм; сума витрат на такі заходи; частка задіяних в них працівників	Техніко-технологічні фактори: ступінь технічної оснащеності праці; стан і технічний рівень основних засобів підприємства
IV РІВЕНЬ. СПЕЦИФІЧНЕ ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ			
Організаційно-правові фактори: програми розвитку персоналу; умови підбору, прийому та звільнення працівників; виконавча дисципліна	Фінансово-економічні фактори: кількісний та якісний склад персоналу; дефіцит (профіцит) персоналу; система оплати праці; рух персоналу	Соціокультурні фактори: демографічний портрет працівника; рівень лояльності та задіяності працівників	Техніко-технологічні фактори: ефективність та продуктивність діяльності з управління персоналом; охорона праці та безпека на виробництві

До складу фактор-групи рекомендовано включати показники з високою предикативністю незалежно від волатильності та з середньою предикативністю, що характеризуються незначними й помірними коливаннями.

Характеристика факторів для визначення фактор-групи

Предикативність	Коефіцієнт кореляції (R)	Прогнозна сила (IV)	Волатильність	Частка спостережень в інтервалі
Висока предикативність	1,00-0,70	> 0,30	Незначні коливання	$X \pm 3\sigma \geq 95,44\%$
Середня предикативність	0,30-0,69	0,02-0,30	Помірні коливання	$95,44\% > X \pm 3\sigma \geq 68,26$
Невизначений вплив	< 0,30	< 0,02	Непрогнозована зміна	$X \pm 3\sigma < 68,26$

Співставлення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін підприємства, які увійшли до фактор-групи, становить базис для формування стратегічних кадрових альтернатив. Обґрунтовано варіативний базис кадрової стратегії підприємства, що включає такі складові: «якість персоналу – витрати»; «взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності»; «розвиток персоналу з визначенням типів за кожною складовою» (табл. 4).

Таблиця 4

Варіативний базис кадрової стратегії підприємства

СКЛАДОВІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ		
1. Якість персоналу – витрати: високовартісний, паритетний або економний тип	2. Взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності: партнерський або конкурентний тип	3. Розвиток персоналу: пасивний, реактивний або проактивний тип
ВАРІАНТИ ЗМІСТУ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ		
розвиток кадрового потенціалу або оптимізація кадрового потенціалу; скорочення витрат на управління персоналом	соціально-орієнтована або індивідуально-орієнтована стратегія	стратегія, орієнтована на особисті знання або на колективне знання; стратегія, орієнтована на соціалізацію або на формалізацію

Комбінація типів складових дозволяє сформувати кадрову стратегію підприємства та декомпонувати її до рівня ключових показників ефективності управління персоналом з метою моніторингу реалізації стратегії.

У третьому розділі «Розробка кадрової стратегії промислового підприємства» розроблено практичні рекомендації до формування кадрової стратегії промислового підприємства з використанням обґрунтованих теоретико-методичних підходів.

Проведений ретроспективний аналіз фінансових результатів і витрат на персонал ПАТ «ДТЗ» та ПрАТ «Євраз ДМЗ» дозволив обґрунтувати стратегічну кадрову ціль як досягнення коефіцієнта результативності (формула 1) 1,292 та 1,956 до кінця 2019 року відповідно (рис.1).

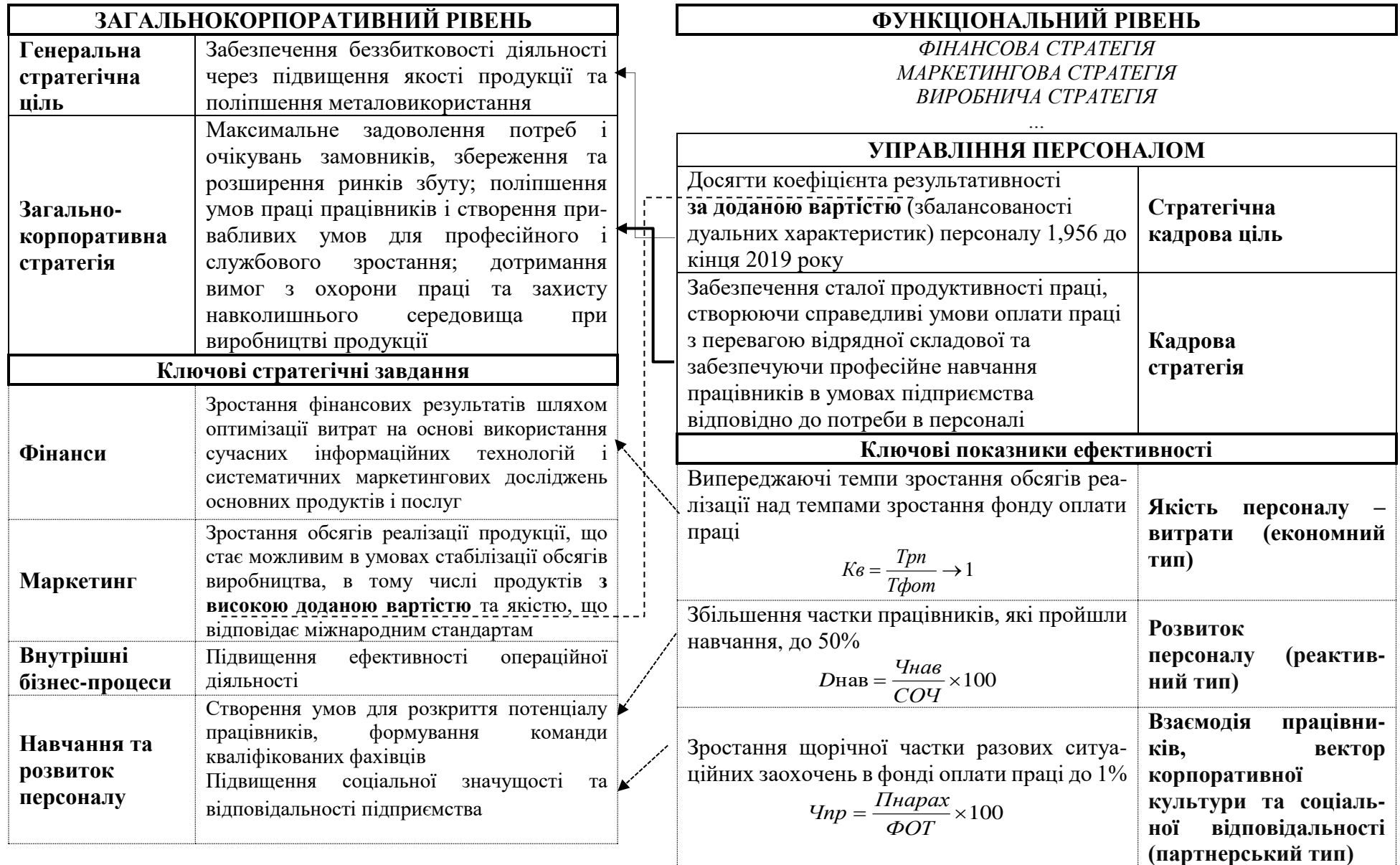


Рис. 1. Організаційно-економічна характеристика загальнокорпоративної та кадрової стратегій ПАТ «ДТЗ»

За результатами стратегічного аналізу найбільш суттєвими можливостями підприємств переробної галузі визнано зростання зайнятості в промисловості; наявність спеціалізованих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців; сталість умов відтворення робочої сили; зростання фондоозброєності галузі; скорочення фіскального навантаження на заробітну плату. В свою чергу, до складу найбільш значущих загроз зовнішнього середовища віднесено: прискорення темпів інфляції та необхідність забезпечення зростання доходів працівників; обмежений попит на продукцію через зміну геополітичного вектору країни; зменшення популярності професій металургійного виробництва.

Аналіз загального та специфічного внутрішнього середовища ПАТ «ДТЗ» дозволив обґрунтувати його сильні сторони: сталість та поступове зростання вартості основних фондів та фондоозброєності праці, позитивна динаміка питомих витрат на відтворення людського капіталу, наявність техніко-технологічної бази та провадження програм навчання робітників, а також такі його слабкі сторони: уповільнення швидкості оборотності оборотних активів; нестабільний фінансовий стан підприємства, від'ємний фінансовий результат; скорочення продуктивності праці промислово-виробничого персоналу; зростання плинності кадрів. Це дозволило обґрунтувати кадрову стратегію підприємства та ключові показники ефективності управління персоналом для контролю її реалізації (рис.1).

Розроблена кадрова стратегія підприємства спрямована на досягнення стратегічної цілі підприємства, що полягає у досягненні беззбитковості, шляхом зростання продуктивності праці на основі побудови партнерських відносин між працівниками на різних ієрархічних рівнях управління та реактивного розвитку персоналу. Така стратегія є економічно доцільною, оскільки за результатами регресійного аналізу фінансових результатів підприємства доведено, що зростання продуктивності праці до рівня 488 тис.грн на особу забезпечить беззбитковість діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертації, що є завершеною науковою працею, вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає в розвитку теоретичних положень, розробці методичних підходів та інструментарію, а також практичних рекомендацій до формування кадрової стратегії підприємства.

Основні наукові висновки концептуального, теоретичного, методологічного та науково-практичного характеру, одержані в результаті проведеного дослідження, зводяться до такого.

1. На основі дослідження еволюції концептуальних засад управління персоналом, зумовлених трансформацією функціонального середовища під-

приємств та історичним генезисом організацій, визначено особливості кадрового менеджменту, до яких віднесено: підвищення ролі та значущості людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку підприємства; акцентування уваги менеджменту на створенні умов ефективного відтворення людського капіталу з пріоритетним завданням підвищення продуктивності порівняно з економічністю; стратегічний контекст управління персоналом на засадах соціально-відповідального менеджменту. Це дозволило встановити напрями удосконалення науково-теоретичних та методичних засад формування кадрової стратегії підприємства.

2. За результатами узагальнення теоретичних засад стратегічного управління персоналом визначено, що традиційні специфічні принципи кадрового менеджменту (економічність, прогресивність, перспективність, науковість, узгодженість) мають бути доповнені принципами соціальної доцільності, демократизму та стратегічної орієнтованості.

Встановлено, що перехід до економіки знань та еволюція концепції управління персоналом в концепцію управління людським капіталом зумовлюють зміну мети управління персоналом (як створення додаткової вартості через розвиток персоналу) та відповідних завдань, зокрема щодо формування корпоративної культури на засадах соціального партнерства та розвитку професійного рівня працівників, їх особистих якостей.

3. На основі дослідження наукових поглядів на сутність кадрової стратегії та її позиціонування в стратегічному наборі підприємства уточнено поняття кадрової стратегії з позиції гуманістичної концепції кадрового менеджменту. Доведено, що кадрова стратегія є забезпечуючою відносно загальнокорпоративної. Запропоноване визначення актуалізує пріоритетність соціально-відповідальної спрямованості та забезпечує узгодженість стратегічних ініціатив підприємства за різними рівнями управління. Обґрунтовано доцільність розширення ознак класифікації кадрової стратегії такими: орієнтованість системи управління знаннями; спосіб створення та формалізації організаційних знань; спосіб стимулювання професійного розвитку персоналу. На основі дослідження основних етапів формування стратегій підприємства та з урахуванням специфічних рис персоналу як об'єкту управління науково обґрунтовано основні етапи формування кадрової стратегії та виокремлено їх відмінні риси, що обумовлені забезпечуючою роллю останньої в реалізації загальнокорпоративної стратегії підприємства, а також зростаючою значущістю принципів соціально-відповідального менеджменту та розвитку персоналу. Це дозволяє формалізувати процес стратегічного управління персоналом і підвищити ефективність управлінських кадрових рішень шляхом інтеграції стратегічного кадрового менеджменту в систему стратегічного управління підприємством.

4. На основі дослідження різноспрямованого впливу персоналу на ефективність діяльності підприємства, який полягає в тому, що, з одного боку, персонал створює додану вартість, а з іншого, є джерелом витрат, запропоновано теоретико-методичні засади визначення стратегічної кадрової цілі із застосуванням коефіцієнту результативності (збалансованості дуальних характеристик) персоналу, що характеризує співвідношення темпів зростання доданої вартості до темпів зміни комплексних витрат на персонал. За допомогою запропонованого коефіцієнту стає можливим збалансування дуального впливу персоналу на фінансові результати роботи підприємства.

5. Узагальнення теоретико-методичних засад стратегічного аналізу дозволило обґрунтувати доцільність виокремлення чотирьох прошарків аналізу при формуванні кадрової стратегії: дальнє та ближнє зовнішнє середовище, загальнє та специфічнє внутрішнє середовище, кожен з яких, у свою чергу, містить політико-правовий і організаційний, фінансово-економічний, соціокультурний, техніко-технологічний напрями, які деталізовано представлені групами показників. Обґрунтовано, що при формуванні кадрової стратегії доцільно проводити стратегічний аналіз найбільш суттєвих і надійних факторів, склад яких визначається із використанням кількісних методів оцінки предикативності та волатильності факторів. Застосування запропонованого методичного підходу до стратегічного аналізу дозволяє підвищити обґрунтованість кадрової стратегії підприємства.

6. У відповідності до гуманістичної концепції кадрового менеджменту обґрунтовано теоретико-методичні основи формування стратегічних кадрових альтернатив, які визначаються комбінацією типів за трьома складовими кадрової стратегії: «якість персоналу-витрати» (високовартісний, паритетний та економічний типи); «взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності» (партнерський та конкурентний типи); «розвиток персоналу» (пасивний, реактивний та проактивний типи). У свою чергу, кожна з складових декомпонується до рівня ключових показників ефективності управління персоналом. Це дозволяє врахувати зростаючу роль персоналу у забезпеченні розвитку підприємства, соціальну спрямованість менеджменту та підвищити якість розробки й реалізації кадрової стратегії.

7. Із використанням обґрунтованих теоретико-методичних підходів розроблено кадрову стратегію ПАТ «Дніпропетровський трубний завод», спрямовану на зростання результативності персоналу шляхом забезпечення партнерських взаємовідносин між працівниками та реактивного розвитку персоналу. Доведено, що така стратегія є економічно доцільною: при досягненні рівня продуктивності 488 тис.грн на особу підприємство досягне загальної стратегічної цілі та беззбитковості діяльності.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Письменна О.О. 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 : колективна монографія / за заг. редакцією Л.М. Савчук; у 2-х т. – Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2014. – Т.1. – С. 373-389. *Особистий внесок здобувача:* досліджено еволюцію концепцій кадрового менеджменту, запропоновано уточнене поняття кадрової стратегії та класифікаційні ознаки відповідно до гуманістичної концепції управління персоналом.

2. Письменна О.О. Методичний підхід до обґрунтування пріоритетних напрямків та шляхів удосконалення бізнес-процесу стратегічного управління персоналом / О.О. Письменна // Сучасні тенденції функціонування та розвитку підприємств: загрози і виклики: колективна монографія / за заг. ред. С.Б. Довбні. – Дніпро: Ліра, 2016. – С. 361-376.

Статті у наукових фахових виданнях:

3. Письменна О.О. Управління на основі моделювання бізнес-процесів: сутність, етапи, переваги / С.Б. Довбня, О.О. Письменна // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2005. – №1 (31). – Ч.ІІ. – С. 40-48. *Особистий внесок здобувача:* досліджено концептуальні засади процесного підходу та особливості його застосування.

4. Письменна О.О. Систематизація сучасних технологій менеджменту та обґрунтування напрямів їх розвитку / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, О.О. Письменна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №2. – Т. 1. – С. 179-182. *Особистий внесок здобувача:* визначено особливості застосування процесного підходу та системи збалансованих показників в управлінні підприємством.

5. Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом / С.Б. Довбня, О.О. Письменна // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – №4 (52). – С. 161-169. (*Внесено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus*). *Особистий внесок здобувача:* обґрунтовано універсальний цільовий стратегічний орієнтир для управління персоналом, проведено його оцінку для промислових підприємств.

6. Письменна О.О. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом / С.Б. Довбня, О.О. Письменна // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2015. № 10/1. – Вип. 9. – Т. 23 (3). – С. 126-133. *Особистий внесок здобувача:*

визначено типові складові кадрової стратегії та представлено карту ключових показників ефективності, що декомпонують стратегію управління персоналом.

7. Письменна О.О. Процесний підхід в стратегічному управлінні персоналом / С.Б. Довбня, О.О. Письменна // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Випуск 12. – Ч.2. – С. 18-25. *Особистий внесок здобувача*: визначено теоретичні основи формування кадрової стратегії підприємства з урахуванням особливостей персоналу як об'єкту управління.

8. Письменна О.О. Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні кадрової стратегії підприємства : [Електронний ресурс] / О.О. Письменна // Економіка та суспільство. – 2016. – №7. – Режим доступу: www.economyandsociety.in.ua. (*Внесено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus*).

В інших виданнях:

9. Письменна О.О. Методичні аспекти аналізу управлінських бізнес-процесів підприємства / С.Б. Довбня, О.О. Письменна // *Металлургическая и горнорудная промышленность*. – 2013. – № 1. – С.102-105. *Особистий внесок здобувача*: визначено зміст основних етапів впровадження процесного управління на практиці та переваги такого підходу для підприємства.

10. Письменна О.О. Механізм формування персоналу підприємства / О.О. Письменна // Проблеми інноваційного розвитку економіки України : Зб. наук. праць з актуальних проблем екон. наук. – Дніпропетровськ, Перспектива, 2014. – Ч.ІІ. – С.185-190.

11. Письменна О.О. Система показників оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища в стратегічному менеджменті персоналу / О.О. Письменна // *Economics, management, law: innovation strategy : Collection of scientific articles*. Henan Science and Technology Press. – Zhengzhou, China, 2016. – С. 155-158. (*Внесено до міжнародної наукометричної бази РИНЦ*).

Матеріали наукових конференцій – 12, з них основні:

12. Письменна О.О. Особливості HR-менеджменту підприємства у сучасному економічному просторі / О.О. Письменна // Механізми державного регулювання конкурентоспроможності національної економіки : матер. міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 вересня 2013 р. м. Ужгород. – Херсон, ВД «Гельветика», 2013. – С. 99-102.

13. Письменная А.А. Роль и задачи персонала в обеспечении развития предприятия / А.А. Письменная // *Инновации в материаловедении и металлургии* : матер. III междунар. интерактив. науч.-практ. конф. – Екатеринбург, Изд-во Урал.ун-та, 2013. – С. 311-312.

14. Письменна О.О. Щодо формування кадрових стратегічних альтернатив / О.О. Письменна // Стан, проблеми та перспективи розвитку

національної економіки: зб. тез наук. робіт учасників міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 січня 2015 р., м. Одеса – Одесса, ЦЕДР, 2015. – С. 107-110.

15. Письменна О.О. Особливості управління персоналом в сучасних умовах / О.О. Письменна // Актуальні питання, проблеми та перспективи регулювання міжнародних економічних відносин : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 23-24 грудня 2016 р, м. Київ – К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2016. – С.55-58.

АНОТАЦІЯ

Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. – Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», Дніпро, 2017.

Дисертація присвячена розвитку теоретичних положень, розробці методичних підходів та інструментарію, а також практичних рекомендацій щодо формування кадрової стратегії підприємства. Систематизовано концептуальні засади кадрового менеджменту, встановлено особливості та визначено економіко-організаційні умови управління персоналом промислового підприємства. Узагальнено теоретичні засади стратегічного управління персоналом. Визначено сутність кадрової стратегії та теоретичні основи її формування. Обґрунтовано теоретико-методичні засади формування стратегічної кадрової цілі промислового підприємства. Визначено науково-методичні засади стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для обґрунтування кадрової стратегії. Обґрунтовано науково-методичний підхід до формування кадрової стратегії. Розроблено практичні рекомендації до формування кадрової стратегії промислового підприємства з використанням обґрунтованих теоретико-методичних підходів.

Ключові слова: персонал, стратегічне управління персоналом, кадрова стратегія, стратегічна кадрова ціль, ключові показники ефективності.

АННОТАЦИЯ

Письменная А.А. Теоретические основы и методический инструментальный формирования кадровой стратегии предприятия. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями. – Государственное высшее учебное заведение «Национальный горный университет», Днепр, 2017.

Диссертация посвящена обобщению и развитию теоретико-методических основ и инструментария разработки кадровой стратегии предприятия с учетом

особенностей функционирования предприятий в современных условиях, эволюции концептуальных основ управления персоналом, распространении принципов корпоративной социальной ответственности. Усовершенствованы теоретические основы стратегического управления персоналом с обоснованием исторического генезиса и особенностей современной бизнес-среды, уточнением дефиниции «кадровая стратегия» и расширением классификации ее типов. Предложен методический инструментарий формирования кадровой стратегии, который включает методические подходы разработки стратегической цели управления персоналом, стратегического анализа и формирования стратегических кадровых альтернатив, стратегического выбора, разработки системы ключевых показателей эффективности кадровой стратегии и организационный механизм их имплементации.

Ключевые слова: персонал, человеческий капитал, стратегическое управление, кадровая стратегия, стратегическая кадровая цель, ключевые показатели эффективности, бизнес-процесс, социальная ответственность.

SUMMARY

Pysmenna O.O. Theoretical fundamentals and methodical tools for Human Resource Strategy formation – The manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences, speciality 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity). – State Higher Educational Institution «National Mining University», Dnipro, 2017.

The dissertation is devoted to generalization and development of theoretical and methodical fundamentals and tools of HR strategy formation taking into account the characteristic features of enterprises in current conditions, evolution of personnel management conceptual bases, distribution of principles of corporate social responsibility. Theoretical strategic bases are improved. The evolutionary changes in economic space and enterprises management are analyzed, which allowed to define the main features of personnel management in the current conditions. The essence and types of HR strategy are studied, which allowed to ground its subordinate position in the strategic hierarchy of an enterprise and to specify and supplement its definition. The existing classifications of HR strategy are systematized and extended; the principles of HR management are followed up with principles of social responsibility, democracy, strategic orientation; the primary purpose of personnel management is defined as the creation of added value cost with human-capital investments.

The general architecture of HR management business process is worked out; it includes planning, organization, motivation and control as core constituents, and also with pointing out specific features of such elements as «input», «output», «control», «mechanism». The basic stages of implementation of strategic personnel management (their maintenance and typical features) are presented, they include strategic goal

formulation for HR, analysis of external environment and internal potential, strategic alternatives development and strategic choice, application of strategy and monitoring of its realization.

The universal indicator for HR activity performance assessment is proposed as coefficient of personnel effectiveness that is presented by a balanced index of enterprise value added increment to the increment of complex personnel cost.

With the aim to coordinate the HR strategy and strategic hierarchy of an enterprise, thus providing synergy of all strategic initiatives, the methodical tool for strategic analysis is developed. It includes four analytic areas: general and specific external environment, general and specific internal environment. The polycriterion system of indexes is worked out to estimate every analytic area that contains 4 directions for exploration characterizing a political, legal or organizational constituent, financial and economic, sociocultural, technical and technological group of factors. Within the framework of factor groups, the specific parameters and indexes are offered, allowing to investigate the state of each area and its progress trend.

Methodical approach to the selection of the most substantial and meaningful factors of external and internal environment is worked out for the factor group formation with the aim of strategic HR alternatives development. The approach including the estimation of factors predicativity and volatility is offered. The strategic alternatives formation is based on comparison of external and internal factors of environment that are included in a factor group.

Possible strategic alternatives of HR strategy are formed by combination of three constituents of HR strategy that are defined as follows: «quality of personnel-costs» (high-cost, parity and economy types are distinguished), «co-operation of workers, vector of corporate culture, social responsibility» (it is suggested to distinguish partner and competition types), «development of personnel» (strategic alternatives consist in realization of passive, reactive and proactive scenarios of development). Combination of types by constituents allows to define HR strategy of an enterprise.

The system of typical key performance indicators for HR strategy is offered. The system contains indicators for the evaluation of strategic HR initiative on general and functional level. The form of organizationally-informative dictionary of key performance indicator that contains descriptive, administrative and informative component is offered. It describes in detail the indicator for the increase in the practical application.

Keywords: personnel, human capital, strategic management, strategic analysis, human resource strategy, human resource aim, key performance indicators, business process, social responsibility.

Підписано до друку 10.11.2017. Формат 60x84 1/16.

Папір офсетний.

Друк різнограф. Гарнітура Times New Roman.

Умов. друк. арк. 0,9. Обл.-вид. арк. 0,9.

Тираж 100 прим. Зам. No 204

Віддруковано на базі поліграфічно–видавничого
центру «Адверта»

49018, м. Дніпропетровськ - 18, а/с No 1212

тел.066-55-312-55, 798-47-22

www.isbn.com.ua

www.adverta.com.ua

www.vk.com/izdatelstvo_adverta

www.facebook.com/adverta.Izdatelstvo