

Вікторія Віталіївна МАЛТИЗ

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу, Запорізький національний університет
ORCID ID: 0000-0002-3863-6456

Олександр Анатолійович МАЛТИЗ

Запорізький національний університет
ORCID ID: 0000-0001-8981-8658

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ ТА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 201 – 206.

Анотація

Враховуючи той факт, що в умовах ринкової економіки саме людський ресурс, тобто персонал підприємства, являє собою основну рушійну силу ефективності діяльності та сталого розвитку будь-якого підприємства. Статтю присвячено розгляду особливостей кадрової стратегії підприємства. Розглянуто трактування кадрової стратегії підприємства з погляду окремих авторів й надано авторське визначення кадрової стратегії підприємства як стратегічного плану роботи з персоналом, тобто концепції формування, використання й відтворення людських ресурсів підприємства. Висвітлено основні риси, притаманні досліджуваній дефініції: знаходиться під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього походження; цілі кадрової стратегії визначаються та підпорядковуються стратегічним цілям корпоративного рівня; метою є забезпечення формування стійких конкурентних переваг на основі створення та використання кадрового потенціалу; має довгостроковий характер; формується на основі кадрової політики та визначає перелік кадрових заходів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянуто особливості та охарактеризовано варіативний підхід до формування кадрової стратегії на вітчизняних підприємствах. Систематизовано ключові показники ефективності кадрової стратегії підприємства, запропоновано доповнити їх додатковими показниками ефективності, до яких віднесено такі: наявність та ефективність процесу адаптації на підприємстві; частка операційного та адміністративного персоналу з високим KPI; наявність на підприємстві об'єктивної системи інтегративного тестувань; співвідношення виявлених факторів ризику при тестуванні до частоти проведення інтегративного тестувань.

Ключові слова: кадрова стратегія, формування кадрової стратегії, управління людськими ресурсами, персонал ключові показники ефективності, підприємство.

Viktoriya Vitaliyvna MALTUZ

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Marketing, Zaporizhzhia National University

Oleksandr Anatoliyovych MALTUZ

Zaporizhzhia National University

HR STRATEGY OF THE ENTERPRISE: CONTENT AND KEY PERFORMANCE INDICATORS

Maltuz V. V., Maltuz O. A. HR strategy of the enterprise: content and key performance indicators. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 1, pp. 201 – 206.

Abstract

Taking into account the fact that in the conditions of a market economy, it is the human resource, i.e. the personnel of the enterprise, that is the main driving force of the efficiency of activity and sustainable development of any enterprise, the article is devoted to consideration of the features of the enterprise personnel strategy. The interpretation of the

personnel strategy of the enterprise from the view point of individual authors is considered, and the author's definition of the enterprise personnel strategy as a strategic plan for working with personnel, i.e. the concept of formation, use and reproduction of human resources of the enterprise, is given. The main features inherent in the studied definition are highlighted: it is under the influence of factors of external and internal origin; the goals of the personnel strategy are defined and subordinated to the strategic goals of the corporate level; the goal is to ensure the formation of sustainable competitive advantages based on the creation and use of personnel potential; has a long-term nature; is formed on the basis of personnel policy and determines the list of personnel measures to achieve the strategic goals of the enterprise. Peculiarities are considered and a variable approach to the formation of personnel strategy at domestic enterprises is characterized. The key performance indicators of the company's personnel strategy were systematized, and it was proposed to supplement them with additional performance indicators, which included the following: availability and effectiveness of the adaptation process at the company; share of operational and administrative staff with high KPI; availability of an objective integrity testing system at the enterprise; the ratio of identified risk factors during testing to the frequency of integrity testing.

Keywords: *personnel strategy, personnel strategy formation, human resources management, personnel, key performance indicators, enterprise.*

JEL classification: M12

Вступ

На сьогоднішній день аксіомою для власника будь-якого бізнесу виступає те, що людські ресурси являють собою один з ключових ресурсів підприємства. У ХХІ ст. базові засади стратегічного управління людськими ресурсами вже стали невід'ємною складовою вітчизняної практики управління. Зазначене можна пояснити тим фактом, що стратегія управління людськими ресурсами являє собою один з основних інструментів управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання та досягнення ним стратегічних цілей корпоративного рівня, що забезпечує максимізацію прибутку підприємства.

В умовах ринкової економіки, яка характеризується загостренням конкуренції та мінливістю й непередбачуваністю умов зовнішнього середовища господарювання, саме людський ресурс, тобто персонал підприємства, являє собою основну рушійну силу ефективності діяльності та сталого розвитку будь-якого підприємства. Від рівня кваліфікації, навичок та професіоналізму персоналу суб'єкта господарювання безпосередньо залежать виконання встановлених завдань, інноваційна активність, швидкість та повнота розв'язку виникаючих проблем, якість продукції, робіт, послуг підприємства, здатність в повному обсязі реалізовувати головну мету підприємства – отримання прибутку.

Все вищевказане зумовлює необхідність формування і реалізації ефективної кадрової стратегії підприємства, визначення науково обґрунтованих теоретичних підходів й вибору дієвих практичних методів та інструментів роботи з кадрами, які мають бути використані управлінським персоналом підприємства.

Вивченню теорії і практики стратегічного управління людськими ресурсами підприємства, формування кадрової стратегії і кадрової тактики на підприємствах, проблем підвищення ефективності управління персоналом, систематизації заходів підвищення ефективності використання персоналу підприємства присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних учених, з поміж яких: С. Довбня [1], В. Марченко [2], В. Москаленко [3], О. Письменна [4], В. Дж. Райт, Б. Снелл, В. Спивак, Т. Удовенко, К. Хаустова [5] та ін. Поряд із цим, кадрова стратегія значної кількості вітчизняних підприємств на сьогоднішній день має недостатній рівень ефективності, що й зумовлює доцільність подальших досліджень в окресленій площині.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розкриття змісту та основних характеристик кадрової стратегії підприємства, розгляд особливостей і характеристика основних етапів формування кадрової стратегії на вітчизняних підприємствах, систематизація ключових показників ефективності кадрової стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами передбачає розробку та запровадження на підприємствах сучасних кадрових стратегій.

Так, С.Б. Довбня та О.О. Письменна розглядають кадрову стратегію як «узагальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування й відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціально відповідального менеджменту» [1, с. 166]. В.О. Москаленко трактує кадрову стратегію як «систему методів і засобів щодо управління персоналом, які застосовуються протягом певного часу з метою реалізації кадрової політики» [3]. Своєю чергою К.М. Хаустова та М.І. Козар трактують її як «систему ресурсних, функціональних, економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування та управління трудовим потенціалом підприємства у відповідності до поставлених цілей» [5, с. 267].

Аналіз наведених визначень дає можливість виокремити загальні риси, притаманні терміну «кадрова стратегія підприємства»:

- знаходиться під впливом різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього походження й пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства, точніше є похідною від корпоративної стратегії підприємства;

- цілі кадрової стратегії підприємства визначаються та підпорядковуються стратегічним цілям загального корпоративного рівня;

- основоположною метою кадрової стратегії підприємства є забезпечення формування стійких конкурентних переваг суб'єкта господарювання на основі створення, ефективного використання та зміцнення кадрового потенціалу підприємства;

- кадрова стратегія має довгостроковий характер, який знаходить прояви у спрямуванні впровадження своєчасних змін складу, структури та чисельності кадрів, їх навичок та кваліфікації, установок і мотивації, стилю й інструментарію управління персоналом;

- кадрова стратегія підприємства у відповідний період часу формується на основі кадрової політики та визначає перелік кадрових заходів для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

На нашу думку, кадрова стратегія підприємства являє собою стратегічний план роботи з персоналом, тобто концепцію формування, використання й відтворення людських ресурсів підприємства, яка є похідною від загальної корпоративної стратегії підприємства. Зазначений план має містити перелік та послідовність заходів вдосконалення роботи з людськими ресурсами підприємства для досягнення встановлених підприємством майбутніх цілей в галузі управління персоналом.

Як зазначає О.О. Письменна, вибір альтернативних варіантів кадрової стратегії здійснюється на основі результатів аналізу внутрішнього потенціалу, можливостей фінансування, прогнозних очікувань щодо зміни найбільш суттєвих показників та з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища. Але навіть за однакових умов стану внутрішнього та зовнішнього середовища можливі різні варіанти побудови роботи з персоналом з огляду на концептуальне бачення системи управління персоналом. Тому на вітчизняних підприємствах доцільно використовувати типові умовні стратегічні альтернативи для розробки кадрової стратегії, виходячи з комбінації різних типів складових, запропоновані авторкою (табл. 1) [4, с. 131].

Як бачимо з табл. 1, підприємство може встановлювати альтернативні шляхи майбутнього розвитку з урахуванням стратегічних пріоритетів в області формування, використання та відтворення персоналу, визначати декілька варіантів стратегічних дій для забезпечення досягнення стратегічних цілей в галузі управління персоналом.

Таблиця 1. Варіативний підхід до формування складу кадрової стратегії підприємства

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

Примітка. Джерело : [4, с. 131]

Також варто зазначити, що необхідною складовою кадрової стратегії будь-якого підприємства є оцінка ефективності її реалізації, що зумовлює доцільність розгляду ключових показників ефективності кадрової стратегії підприємства, які слід розглядати як сукупність кількісних показників, що відображають, наскільки ефективно підприємство досягає поставлених в галузі управління персоналом цілей та дотримується обраної кадрової стратегії.

Так, ефективна реалізація розробленої кадрової стратегії можлива за умов визначення механізму зворотного зв'язку між стратегічною ціллю та конкретними результатами, що досягнуті в визначеному короткостроковому періоді. Такий контроль за реалізацією кадрової стратегії можливий за умов визначення ключових показників ефективності (KPI) – тобто трансформації стратегічних цілей або стратегічних показників у KPI, які визначаються цільовим значенням, періодом часу та одиницею вимірювання. Безперечно, наповнення системи KPI залежить від змісту кадрової стратегії, але можна визначити типові найбільш поширені індикатори успішності, які є універсальними і відповідно до стратегічних настанов можуть відрізнитись полярністю та плановим рівнем (табл. 2) [2; 4].

Як бачимо з табл. 2, в якості ключових показників ефективності кадрової стратегії підприємства можна використовувати різноманітні показники, що можуть бути розраховані кількісно й порівнюються за ряд періодів часу.

На нашу думку, доцільно доповнити ключові показники ефективності кадрової стратегії підприємства функціонального стратегічного рівня наступними показниками:

1. Наявність та ефективність процесу адаптації на підприємстві.
2. Частка операційного та адміністративного персоналу з високим KPI (як в цілому, так в розрізі по підрозділах, командах).
3. Наявність на підприємстві об'єктивної системи інтегративного тестування.

4. Співвідношення виявлених факторів ризику при тестуванні до частоти проведення інтегративних тестувань.

Таблиця 2. Система ключових показників ефективності кадрової стратегії підприємства

Типові альтернативи стратегічної кадрової цілі	Ключовий показник ефективності
Загальний стратегічний рівень	
Підвищення іміджу підприємства як роботодавця	Місце в національних рейтингах роботодавців
Зростання створеної додаткової вартості	Показники динаміки доданої вартості, загальні та питомі значення (у розрахунку на особу)
Створення додаткових робочих місць	Кількість новостворених робочих місць
Забезпечення умов для реалізації соціально-відповідального менеджменту персоналу з дотриманням правових та етичних норм	Кількість реалізованих соціальних проєктів Кількість випадків травматизму на виробництві
Зростання конкурентоспроможності підприємства та його кадрового потенціалу	Вартість кадрового потенціалу
Функціональний стратегічний рівень	
Зростання результативності персоналу, продуктивності праці	Продуктивність персоналу за натуральними та вартісними показниками Трудомісткість продукції Рентабельність витрат на персонал
Підвищення рівня задоволеності умовами праці та оплатою, зростання рівня лояльності та вмотивованості	Індекс лояльності (за результатами опитування) Вартість робочого місця Рівень охорони праці
Оптимізація витрат на оплату праці	Співвідношення темпів зростання продуктивності та темпів зростання фонду оплати праці
	Динаміка зміни чисельності порівняно з динамікою зміни обсягів виробництва Динаміка фонду оплати праці Виконання бюджетів щодо оплати праці
Забезпечення стабільності кадрового складу, скорочення плинності персоналу	Плинність персоналу загальна та за категоріями працівників Стабільність персоналу загальна та за категоріями працівників
Розвиток персоналу	Підвищення частки працівників, що проходять навчання (підвищують кваліфікацію)
	Кількість (частка) переміщень зі зростанням статусу посади (вгору по кар'єрних сходах)
Формування корпоративної культури	Дотримання основних положень корпоративної культури (кількість підтверджених порушень)
Тактичний та оперативний рівні	
Підбір, наймання та адаптація персоналу	Дефіцит (профіцит) персоналу Плинність новачків Тривалість процесу працевлаштування Конверсія (відсів) кандидатів на різних етапах підбору
Забезпечення підприємства працівниками належного професійно-кваліфікаційного рівня	Співвідношення кваліфікаційного рівня робіт і кваліфікації персоналу Дефіцит кваліфікованих кадрів
Забезпечення ефективної ротації працівників та кар'єрного розвитку	Частка вакансій, закритих внутрішніми переміщеннями
Кадрове діловодство	Кількість підтверджених порушень принципів кадрового діловодства

Примітка. Джерело: [2; 4].

Також вважаємо, що в якості загальних показників ефективності кадрової стратегії підприємства можна також використовувати наступні: обсяг прибутку та його динаміка; доля ринку та її динаміка; обсяг продажів і їх динаміка; матеріаломісткість

продукції та її динаміка; наявність і кількість реклаमाцій; рівень конкурентоспроможності продукції та його динаміка.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, кадрова стратегія підприємства являє собою сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які враховують стратегічні завдання й ресурсний потенціал суб'єкта господарювання та мають спрямованість на формування, використання і відтворення високопрофесійного, згуртованого й відповідального колективу, що забезпечує підприємству досягнення стійких конкурентних переваг.

Формування кадрової стратегії знаходиться під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, завдань в галузі управління персоналом і корпоративної стратегії розвитку компанії. Процес розробки кадрової стратегії є інструментом, що забезпечує ефективні зміни для забезпечення конкурентних переваг підприємства та максимізації його прибутку.

Список літератури

1. Довбня С. Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 2. С. 162–174.
2. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 440–443.
3. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах. Електронний архів Національного університету харчових технологій. 2017. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10400/1/Theoretical%20aspects.pdf>.
4. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Дис. ступеня кандидата економічних наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпро: Національна металургійна академія України, 2017. 320 с.
5. Хаустова К. М., Козар М. І. Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії в контексті стратегічного вибору підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки*. 2016. № 20 (15). С. 265–272.
6. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
7. Язлюк Б. О. Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. (2019). Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. Том 4. № 4. С. 191–198.
8. Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 59–66.

References

1. Dovbnia, S. B., Pysmenna, O. O. (2017). «Personnel strategy: modern content and classification of its types». *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii*. no. 2. pp. 162–174.
2. Marchenko, V. M., Khondoka, V. A. «Personnel policy and personnel strategy of the enterprise». *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vol. 20, pp. 440–443.
3. Moskalenko, V. O. (2017). «Theoretical aspects of personnel strategy selection at enterprises». *Elektronnyi arkhiv Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10400/1/Theoretical%20aspects.pdf>.
4. Pysmenna, O. O. (2017). *Teoretychni osnovy ta metodychni instrumentarii formuvannia kadrovoi stratehii pidpriemstva*. [Theoretical foundations and methodical tools for forming the personnel strategy of the enterprise]. Ph.D. Thesis: 08.00.04. Dnipro: Natsionalna metalurhiina akademiia Ukrainy. Ukraine.
5. Khaustova, K. M., Kozar, M. I. (2016). «Theoretical approaches to the definition and classification of personnel strategy in the context of the strategic choice of the enterprise». *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. no. 20 (15), pp. 265–272.
6. Bayrachna, O. K. (2020). «Personnel policy of the organization in the system of functional training of management personnel». *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Volume 5, no. 1, pp. 342–348.
7. Yazlyuk, B. O. Voronina, V. L., Gordienko, V. O. (2019). «Personnel policy of the enterprise: essence and significance for management needs». *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Volume 4, no. 4, pp. 191–198.
8. Zastrozhnikova, I. (2020). «Structural changes in the human resources policy of agricultural enterprises in the conditions of digitalization». *Actual problems of innovative economy*. no. 4, pp. 59–66.

Стаття надійшла до редакції 21.01.2022 р.