

УДК 331.522.4

О.А. ПАРШИНА, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри Українського державного хіміко-технологічного університету
(м. Дніпропетровськ)

ФОРМУВАННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано підходи та методи оцінки стратегії розвитку підприємства. Доведено відсутність єдиного підходу щодо формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. Запропоновано методику якісної, кількісної оцінки і вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. Це дозволить здійснити вибір найкращого варіанта стратегії кадрового розвитку підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, методика, розвиток, стратегія, оцінка, алгоритм.

Постановка проблеми. На сучасному етапі ринкових перетворень в Україні з'явилась необхідність розглядати розвиток кадрового потенціалу через призму стратегічного управління. Огляд наукових праць із менеджменту показав, що питання стратегічного управління все частіше стають предметом наукових досліджень. Характерною особливістю світового менеджменту стало спрямування зусиль на вирішення завдань стратегічного планування, що базується на виборі стратегічних альтернатив з урахуванням зовнішніх обставин та потреб утримання конкурентних позицій. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу підприємства розглядається як невід'ємна передумова досягнення стратегічних цілей підприємства. Вітчизняні підприємства очікують науково обґрунтованих рекомендацій у галузі формування стратегій розвитку кадрового потенціалу, які б забезпечували виживання підприємств, їх здатність до саморозвитку, ефективне використання ресурсів, практичну реалізацію науково-технічних ідей. Оскільки стратегічне управління для українських підприємств є новим, незвичним процесом, то і проблема стратегічного управління кадровим потенціалом є недостатньо вивченою в літературі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальним питанням, що стосується оцінки стратегії розвитку, в контексті теорії стратегічного менеджменту і планування, теорії організації, теорії менеджменту присвятили свої праці як відомі зарубіжні дослідники Р. Акофф, І. Ансофф, Дж. Грейсон, О'Делл, У. Кінг, А. Стрікленд, А. Томпсон та інші, так і українські науковці й учені СНД – О. Амоша, А. Воронкова, В. Гончаров, Г. Дмитренко, Ф. Зінов'єв, Р. Колосова, В. Онікієнко, Р. Фатхутдінов та ін. [1–6]. Зокрема питанню дослідження стратегій управління персоналом та їх класифікації присвячено праці І. Петрової [7], А. Воробйова, С. Жданова, Ю. Кузьминої, М. Богдана, Е. Могилевкіна, О. Громова, Дж. Іванцевича, І. Іщенко, В. Колпакова, Г. Дмитрієнко, В. Бузирева, М. Гусарова, Н. Чікішева, В. Маслова, М. Сорокіна та ін. [8, 9, 10].

Аналіз наукових праць зазначених авторів показав, що соціально-економічні перетворення, які відбуваються, висувають потребу в розробці та застосуванні нових підходів до оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу. Це є підставою вважати актуальною і широко затребуваною розробку методів оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.

ємства та подання комплексної методики проведення послідовних і погоджених між собою дій з оцінки і вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є пошук методичних підходів до оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу. У зв'язку з тим, що в літературі зустрічається велике число різноманітних процедур формування стратегії розвитку підприємства, що розрізняються як за формою, так і за ступенем опрацювання, отримання однозначної послідовності етапів, що об'єднує усі алгоритми, видається неможливим. Вихід бачиться в побудові логічного ланцюжка завдань, без вирішення яких не може обійтися жодна процедура формування стратегії. Узагальнюючи існуючі підходи ряду авторів щодо опису процедури формування стратегії, видається можливим запропонувати подібну логіку формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. Таким чином, вважаємо правомірним виділення трьох основних завдань формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства: проведення аналізу; створення бази погоджених між собою напрямів розвитку; оцінка альтернативних варіантів стратегії і вибір стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства як певної сукупності напрямів розвитку.

Як уже відзначалося, в літературі зустрічається досить багато алгоритмів формування стратегії, практично кожен автор пропонує свою процедуру розробки стратегії і по-своєму викладає зміст кожного її етапу. Оскільки розглянути всі існуючі алгоритми не видається можливим, то бачиться доцільним обмежитися тими алгоритмами, в яких або детально наведено опис усіх етапів формування стратегії у рамках окремих методик і підходів щодо розробки і вибору стратегій (Г. Клейнер, В. Тамбовцев, Р. Качалов [14], В. Тренев, В. Іріков, С. Ільдеменов, В. Балашов [15, 16], А. Серпілін [17]), або запропоновано авторські розробки, що стосуються безпо-

середньо процесу проведення оцінки альтернативних напрямів (Р. Лоренц [18], В. Єфремов, О. Дубинський [19]).

Грунтуючись на результатах проведеного аналізу, пропонуємо послідовність проведення етапів оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства (рис. 1).

Етап 1 – розробка напрямів розвитку. Для визначення альтернативних напрямів розвитку нами рекомендується використання командного підходу. Команду слід комплектувати з фахівців різних функціональних сфер діяльності підприємства, що мають творчі схильності, достатній рівень кваліфікації і здібності до розробки кадрової стратегії. Визначення початкових передумов розробки напрямів розвитку має на увазі проведення конструктивного аналізу, який повинен сприяти виявленню зовнішньої і внутрішньої стратегічної позиції кадрового розвитку підприємства.

Розробка напрямів розвитку може здійснюватися безпосередньо самою командою, а також із залученням колективу підприємства або фахівців, що не входять до складу команди. У процесі такої колективної роботи повинні бути отримані дві бази напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства, що мають різні початкові передумови їх формування. Перша базова група напрямів кадрового розвитку має бути отримана на основі визначення зовнішньої позиції кадрового розвитку підприємства і можливостей з її поліпшення. Друга базова група напрямів кадрового розвитку розробляється з точки зору найкращого використання і розвитку внутрішніх можливостей. Початковим пунктом розробки напрямів кадрового розвитку є впорядкована структура компетенцій і навичок підприємства, отримана в результаті аналізу, що проводиться.

Етап 2 – якісна оцінка напрямів кадрового розвитку і формування альтернативних стратегій. Якісна оцінка кожного напрямку здійснюється індивідуально кожним членом команди з точки зору заданого для відповідної базової групи підходу до формування конкурентних переваг



Рис. 1. Алгоритм оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

за трьома критеріями: ступінь готовності, рівень терміновості, рівень надійності реалізації. Рівень готовності відображає ступінь готовності підприємства до реалізації заданого напрямку в певний момент часу (відповідність стану і вимогам оточення; відповідність потенціалу і можли-

востям підприємства; достатність ресурсів для реалізації і техніко-економічна обґрунтованість; прийнятність і погодженість); рівень терміновості показує ступінь терміновості рішення проблем, на усунення яких спрямований заданий напрям (реакція на можливості і загрози

зовнішнього середовища; своєчасність); рівень надійності реалізації є показником, зворотним до рівня ризику, пов'язаного з реалізацією заданого напрямку (надійність реалізації; допустимий рівень ризику; гнучкість).

При цьому використовуються вербальні характеристики, що отримані від кожного експерта, які за шкалою Харингтона переводяться у відповідні кількісні інтервальні оцінки. Агрегація здійснюється шляхом розрахунку відстаней до ідеальної точки (Евклідова відстань) з координатами (10,10,10) від точок, координатами яких є відповідно верхні і нижні межі інтервалів, отримані за трьома критеріями. У результаті обчислюються верхня і нижня межі інтервалу, що є індивідуальною оцінкою напрямку відповідним експертом. Проблема використання цих інструментів для обробки оцінок одного експерта полягає в способі переходу від числових інтервалів до конкретних значень, необхідних для розрахунку відстані, найменші значення якої відповідатимуть найбільшій пріоритетності напрямку.

У випадку, якщо одні й ті ж напрями оцінюватимуться декількома експертами, з'являється ще одна проблема, пов'язана з оцінкою узгодженості думок експертів і їх комбінуванням. Використання коефіцієнта варіації для визначення прийнятної рівня узгодженості експертних оцінок має ряд недоліків, що стосуються як непрозорості вибору порогового значення області допустимості, так і нерівномірності нормування значень середньоквадратичного відхилення за допомогою вибіркової середньої величини. Тому пропонується для оцінки окремо взятого напрямку спочатку здійснювати опитування експертів і розрахунок відповідних значень Евклідової відстані до ідеальної точки, а потім на їх основі проводити перевірку узгодженості думок експертів і подальше комбінування отриманих результатів. На наш погляд, це дозволить спростити процедуру узгодження і створить більше можливостей для пошуку компромісу. Оскільки результатом використання шкали Харингтона є

інтервальні оцінки, то розрахунок Евклідової відстані пропонується здійснювати окремо за верхніми межами відповідних інтервалів і окремо за нижніми. У результаті думка кожного експерта за досліджуваним напрямком набере вигляду інтервалу, який логічно сприймати як діапазон значень відстаней, в межах якого експерт згоден піти на поступки. Керуючись такою логікою, отримуємо, що оцінки експертів можна вважати погодженими тільки у тому випадку, коли інтервали значень відстаней, що відповідають їм, мають загальну область.

Таким чином, оцінки експертів, що не узгоджуються з основною групою, не беруть участь у процедурі комбінування, а отже, не включаються у формулу середньою арифметичною. Оскільки зіставлення інтервальних комбінованих оцінок для порівняння розроблених напрямів розвитку пов'язане з певними труднощами, то як підсумковий вимірник їх пріоритетності пропонуємо використати медіану відповідного інтервалу.

Після отримання узагальнених оцінок здійснюють перевірку значущості напрямів розвитку за шкалою, що відображає взаємозв'язок значень Евклідової відстані і ступеня пріоритетності напрямів. Усі напрями розвитку у рамках відповідних базових груп ранжуються в порядку зростання їх узагальнених оцінок, оскільки чим менша відстань Евкліда до ідеальної точки, тим ближчий напрям розвитку до ідеалу і тим більш пріоритетним він є. Для формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства необхідно дібрати певне число найбільш пріоритетних і погоджених між собою напрямів розвитку. Вимога узгодженості напрямів обумовлює необхідність формування стратегії тільки напрямами, що належать одній і тій же базовій групі. Інакше стратегія буде представлена, можливо, перспективнішими, але непослідовними і половинчастими напрямами, що істотно понизить ефективність усієї стратегії в цілому.

Формування альтернативних варіантів стратегії кадрового розвитку на основі

усіх напрямів, розроблених у рамках відповідних базових груп, здається недоцільним, що пов'язане з досить великим терміном їх практичної реалізації. Зовнішнє середовище, що динамічно змінюється, моральний знос устаткування роблять безглуздою розробку стратегії на досить тривалий період, отже, основними обмеженнями при формуванні альтернативних варіантів, на наш погляд, є часові межі реалізації напрямів і ресурсні можливості підприємства. Оскільки на цьому етапі зробити оцінку альтернатив з цих позицій дуже складно, то у зв'язку з цим у рамках кожної базової групи рекомендується сформулювати декілька альтернативних стратегій кадрового розвитку, що відрізняються одна від одної кількістю включених в неї пріоритетних напрямів розвитку.

Таким чином, сформовані списки напрямів, розташованих у порядку убавання ступеня їх пріоритетності, дозволяють отримати досить велике число альтернативних стратегій кадрового розвитку, що відрізняються як за змістом, так і за термінами їх реалізації і обсягами необхідних вкладень. Відзначимо, що повноцінна оцінка розроблених варіантів альтернативних кадрових стратегій може бути здійснена тільки після їх кількісного опису.

Етап 3 – кількісна оцінка альтернативних стратегій кадрового розвитку. Суть цього завдання полягає в розробці інвестиційних проектів, що сприяють реалізації пріоритетних напрямів розвитку, які увійшли до відповідних альтернативних стратегій кадрового розвитку. Включенню в загальну базу підлягають проекти, що повністю відповідають обраним напрямам кадрового розвитку підприємства; не мають помилок у визначенні характеристик і показників ефективності проектів; ґрунтовані на раціональних і песимістичних судженнях про зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Таким чином, спосіб реалізації будь-якої альтернативної стратегії кадрового розвитку є набором проектів, які сприяють реалізації

пріоритетних напрямів розвитку, що увійшли до альтернативи. Реалізація одного напрямку розвитку може передбачати здійснення одного або декількох проектів, так само можливі варіанти, коли один проект може охоплювати декілька напрямів розвитку. Розробляються песимістичний, раціональний і оптимістичний сценарії, що задають умови реалізації стратегій кадрового розвитку. Для остаточного вибору стратегії кадрового розвитку підприємства з числа можливих альтернатив рекомендуємо використати запропоновану процедуру взаємопов'язаного спільного використання принципу максимуму, принципу мінімаксного ризику і критерію Лапласа. Визначення за кожною альтернативною стратегією мінімального значення головного критерію, що досягається при будь-якому сценарії розвитку кадрової ситуації. Альтернатива, якій відповідає максимальний з усіх мінімальних результатів (використання принципу максимуму), береться за базову безризикову стратегію. Остаточному вибору підлягає стратегія, що має найбільшу величину перевищення бонусу над рівнем ризику. Якщо таких стратегій буде декілька, то обирається альтернатива з найменшим рівнем ризику. Якщо ризик виявиться однаковим, то в цьому випадку рекомендується обрати альтернативу, що має найменше середньоквадратичне відхилення. У разі збігу середньоквадратичних відхилень альтернативи визнаються рівнозначними, і остаточний вибір здійснюється на якісному рівні.

Запропонований алгоритм є базою для методики оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства, яка включає таку послідовність дій: якісна оцінка альтернативних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства; кількісна оцінка способів реалізації альтернативних стратегій розвитку кадрового потенціалу підприємства; вибір стратегії кадрового розвитку підприємства. Автор не претендує на те, що обрана процедура проведення оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства є єдиною можливою або найкращою з існу-

ючих варіантів її здійснення. За необхідності вона може бути змінена, удосконалена, ускладнена.

Висновки. Таким чином, з метою визначення порядку і змісту процедур, що стосуються оцінки і вибору стратегії кадрового розвитку, проведено конструктивний аналіз існуючих алгоритмів формування стратегії в розрізі трьох основних завдань стратегічного планування: проведення аналізу, створення бази можливих погоджених між собою напрямів розвитку, оцінки і вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства як певної сукупності напрямів розвитку. На основі результатів, отриманих при проведенні аналізу алгоритмів формування стратегії, запропоновано методику якісної, кількісної оцінки і вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. Перевагою запропонованої автором методики є можливість проведення комплексної, багатокритеріальної, багатокрокової оцінки альтернативних стратегій кадрового розвитку, що дозволяє здійснювати вибір найкращого варіанта стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Список використаних джерел

1. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій / Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1998. – 188 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Томпсон А.А., мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та им. В. Даля, 2004. – 320 с.
5. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум / Н. Тарнавська, О. Напора. – К.: Кондор, 2008. – 287 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
7. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами / І.Л. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013 – 466 с.
8. Воробьев А. Стратегическое управление персоналом / А. Воробьев, С. Жданов, Ю. Кузьмина // Управление персоналом. – 2008. – № 15. – С. 23–29.
9. Громова О. Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты): автореф. дис. ... д-ра экон. наук.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / О.Н. Громова. – М., 1999. – 40 с.
10. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
11. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
12. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Струнхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Перспект», 2003. – 336 с.
13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пос. для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
14. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.: ОАО «Экономика», 1997. – 288 с.
15. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчев // Проблемы теории практики управления. – 1998. – № 5. – С. 85–90.
16. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / В.Н. Трепев [и др.]; под ред. В.М. Пустозерова. – М.: ПРИОР, 1998. – 320 с.

17. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия / А. Серпилин // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 78–86.

18. Лоренц Р. Оценка альтернатив и групповое решение многокритериальных задач / Р. Лоренц // Проблемы теории

практики управления. – 1993. – № 3. – С. 74–7.

19. Ефремов В.С. Оценка перспективности направлений развития российских автомобильных компаний / В.С. Ефремов, А.А. Дубинский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 5. – С. 66–75.

Проанализированы подходы и методы оценки стратегии развития предприятия. Доказано отсутствие единого подхода к формированию стратегии развития кадрового потенциала предприятия. Предложена методика качественной, количественной оценки и выбора стратегии развития кадрового потенциала предприятия. Это позволит осуществить выбор наилучшего варианта стратегии кадрового развития предприятия.

Ключевые слова: *кадровый потенциал, методика, развитие, стратегия, оценка, алгоритм.*

The article analyzes the approaches and methods how to estimate the staff potential development strategy of enterprise. Absence of the unique approach to determination of forming the staff potential development strategy of enterprise is proved. Methodology of quality, quantitative estimation and choice of staff potential development strategy of enterprise has been developed. It will allow to carry out the choice of the best variant of staff development strategy of enterprise.

Key words: *staff potential, method, development, strategy, estimation, procedure.*

Одержано 23.09.2014.