

## ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті здійснено діагностику процесу стратегічного управління персоналом підприємств у розрізі його основних етапів: стратегічного планування, стратегічної організації та стратегічного контролю діяльності щодо управління персоналом підприємства.*

**Ключові слова:** *діагностика процесу стратегічного управління персоналом, стратегічне планування, стратегічна організація, стратегічний контроль.*

В умовах мінливості зовнішнього середовища, невизначеності майбутнього підприємства виникає об'єктивна необхідність систематично відстежувати зміни, що відбуваються, та своєчасно розробляти та реалізовувати відповідні стратегічні рішення. У зв'язку з цим зростають вимоги до персоналу підприємства, який повинен не тільки володіти певними вміннями та навичками в тій сфері, де він працює, але й уміти стратегічно мислити, адекватно реагувати на стратегічні зміни та реалізовувати відповідні заходи.

З метою своєчасного виявлення можливих проблем на підприємстві необхідно своєчасно проводити діагностику процесу стратегічного управління персоналом.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється управлінню персоналом. Це відображено в роботах Л.В. Балабанової [1; 2], В.Р. Весніна, В.В. Волгіна, О.К. Воробйової [2], Г. Десслера, О.П. Єгоршина, П.В. Журавльова, А.Я. Кібанова, А.М. Колот, О.В. Крушельницької, В.В. Лукашевича, Г.А. Мамед-Заде, Є.В. Маслова, Д.Г. Мельничук, Л.І. Михайлової, Є.Б. Моргунова, Т.А. Родкіної, О.В. Сардак [1] та інших вчених. Проте проблеми використання стратегічного підходу до управління персоналом і дослідження стратегічного управління персоналом сучасними вченими вивчено недостатньо.

Метою статті є здійснення діагностики процесу стратегічного управління персоналом підприємств.

Діагностика процесу стратегічного управління персоналом передбачає дослідження кожного з його етапів, а саме: стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом, стратегічної організації діяльності щодо управління персоналом, стратегічного контролю діяльності щодо управління персоналом. Розглянемо кожний з цих етапів.

Нами було досліджено 12 торговельних підприємств, згрупованих у чотири сегменти: сегмент D – підприємства, які займають домінуючу конкурентну позицію; сегмент S – підприємства, які займають сильну конкурентну позицію; сегмент A – підприємства, які займають помітну конкурентну позицію, сегмент W – підприємства, які займають слабку конкурентну позицію.

Діагностика процесу стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом передбачає: аналіз якості розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом підприємства; аналіз відповідності кадрової стратегії місії підприємства; аналіз відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії; аналіз якості стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом.

Основою стратегічного планування є розробка стратегічних цілей, які повинні відповідати тим вимогам, що висуваються до них.

Якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом підприємства визначається такими показниками, як: ступінь узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом з місією підприємства, ступінь; узгодженості стратегічних цілей щодо управління персоналом зі стратегічними цілями підприємства, відповідність стратегічних цілей щодо управління персоналом вимогам, що висуваються до цілей; ступінь досягнення стратегічних цілей щодо управління персоналом.

При цьому значна увага приділяється відповідності стратегічних цілей щодо управління персоналом вимогам, що висуваються до цілей: їх конкретність і вимірність; реальність і досяжність; визначеність у часі, гнучкість; спроможність до трансформації та коригування; перевірність; сумісність.

Аналіз якості розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом здійснено за 3-бальною шкалою. Результати аналізу показали, що в сегменті D усі підприємства мають високу якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом. У сегменті S тільки ТОВ «Руш» має високу якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом (2,4 бала), а ТОВ «Фокстрот» і ВАТ ТЦ «Білий лебідь» – середню (2,1 і 2,0 бала відповідно). В сегменті А високу якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом мають ТОВ «ДЦ» (2,4 бала) і ТОВ «Комфі» (2,4 бала), а ТОВ «Обжора» – середню (2,0 бала). Всі підприємства сегмента W мають середню якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом.

Узагальнюючи отримані результати аналізу, можна зробити висновок, що в середньому висока якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом притаманна сегменту D (2,7 бала), а для інших сегментів – середня якість (сегмент S – 2,2 бала, сегмент А – 2,3 бала, сегмент W – 2,0 бала).

На основі встановлених стратегічних цілей щодо управління персоналом розробляється відповідна кадрова стратегія, яка дозволяє досягти встановлених цілей. При цьому кадрова стратегія повинна відповідати місії та корпоративній стратегії підприємства.

Аналіз відповідності кадрової стратегії місії підприємства здійснено за 3-бальною шкалою за такими показниками, як: відповідність кадрової стратегії сфері діяльності підприємства; ступінь задоволення інтересів і запитів персоналу; відповідність стратегії стану зовнішнього середовища; відповідність стратегії потенціалу підприємства; реалістичність стратегії; економічний вплив стратегії на майбутнє підприємства; гнучкість стратегії.

Результати аналізу свідчать про те, що всі підприємства сегмента D характеризуються високим ступенем відповідності кадрової стратегії місії підприєм-

ства. В сегменті S усі підприємства мають середній ступінь відповідності кадрової стратегії місії підприємства. Серед підприємств сегмента А ТОВ «ДЦ» і ТОВ «Комфі» мають середній ступінь відповідності кадрової стратегії місії підприємства (2,3 і 2,1 бала відповідно), а ТОВ «Обжора» – низький (1,6 бала). Серед підприємств сегмента W тільки ТОВ «Крокус» має середній ступінь відповідності кадрової стратегії місії підприємства (2,1 бала), а ЗАТ «Донецький ЦУМ» і ПП ТКФ «Маяк-Дон» – низький (1,6 і 1,5 бала відповідно).

Середні оцінки по сегментах свідчать про те, що високий ступінь відповідності кадрової стратегії місії підприємства характерний лише для сегмента D (2,7 бала), а для інших сегментів характерний середній ступінь відповідності кадрової стратегії місії підприємства (сегмент S – 2,1 бали, сегмент А – 2,0 бала, сегмент W – 1,7 бала).

Аналіз відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії проведено за 3-бальною шкалою за такими показниками: кількість конкурентних переваг у сфері стратегічного управління персоналом, що забезпечуються корпоративною стратегією; підвищення ефективності діяльності підприємства; забезпечення високого ділового, престижного та споживчого рейтингу підприємства; забезпечення адаптивності кадрової політики до змін зовнішнього середовища; урахування корпоративної стратегії підприємства за умови визначення кадрової стратегії.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що всі підприємства сегмента D мають високий ступінь відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії, а всі підприємства сегмента S – середній. Серед підприємств сегмента А середній ступінь відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії мають ТОВ «ДЦ» і ТОВ «Комфі» (по 2,0 бала кожне), а ТОВ «Обжора» – низький (1,4 бала). У сегменті W тільки ТОВ «Крокус» має середній ступінь відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії (2,0 бала), а ЗАТ «Донецький ЦУМ» і ПП ТКФ «Маяк-Дон» – низький (1,4 і 1,2 бала відповідно).

Отже, в середньому високий ступінь відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії має тільки сегмент D (2,6 бала), середній – сегменти S і А (1,9 та 1,8 бала відповідно), низький – сегмент W (1,5 бала).

Аналіз якості стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом передбачає узагальнення проведеного аналізу якості розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом, оцінки ступеня відповідності кадрової стратегії місії підприємства, оцінки ступеня відповідності кадрової стратегії підприємства його корпоративній стратегії, що відображено в таблиці 1.

Результати аналізу говорять про те, що всі підприємства сегмента D мають високу якість стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом, усі підприємства сегментів S і А – середню. У сегменті W підприємства ТОВ «Крокус» і ЗАТ «Донецький ЦУМ» мають середню якість стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом (2,1 і 1,8 бала відповідно), а ПП ТКФ «Маяк-Дон» – низьку (1,6 бала).

Отже, в середньому висока якість стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом притаманна сегменту D (2,7 бала), іншим сегментам – середня (сегмент S – 2,1 бала, сегмент А – 2,1 бала, сегмент W – 1,8 бала).

Таблиця 1 – Оцінка якості стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом

Підприємства	Показники / вага						Узагальнена оцінка	Якість стратегічного планування
	Якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом / 0,46	Зважена оцінка	Ступінь відповідності кадрової стратегії місії підприємства / 0,27	Зважена оцінка	Ступінь відповідності кадрової стратегії корпоративній стратегії / 0,27	Зважена оцінка		
<i>Сегмент D</i>							2,7	Висока
ТОВ ТБ «Амстор»	2,9	1,3	2,8	0,8	2,8	0,8	2,9	Висока
ТОВ «Метро»	3,0	1,4	2,8	0,8	2,8	0,8	2,9	Висока
ТОВ «Бумсіті»	2,3	1,1	2,6	0,7	2,4	0,6	2,4	Висока
<i>Сегмент S</i>							2,1	Середня
ТОВ «Фокстрот»	2,1	1,0	2,3	0,6	2,0	0,5	2,1	Середня
ТОВ «Руш»	2,4	1,1	2,1	0,6	2,0	0,5	2,2	Середня
ВАТ ТЦ «Білий лебідь»	2,0	0,9	1,8	0,5	1,8	0,5	1,9	Середня
<i>Сегмент A</i>							2,1	Середня
ТОВ «ДЦ»	2,4	1,1	2,3	0,6	2,0	0,5	2,2	Середня
ТОВ «Обжора»	2,0	0,9	1,6	0,4	1,4	0,4	1,7	Середня
ТОВ «Комфі»	2,4	1,1	2,1	0,6	2,0	0,5	2,2	Середня
<i>Сегмент W</i>							1,8	Середня
ТОВ «Крокус»	2,1	1,0	2,1	0,6	2,0	0,5	2,1	Середня
ЗАТ «Донецький ЦУМ»	2,0	0,9	1,6	0,4	1,4	0,4	1,8	Середня
ПП ТКФ «Маяк-Дон»	2,0	0,9	1,5	0,4	1,2	0,3	1,6	Низька

Таким чином, можна зробити висновок, що якість стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом безпосередньо впливає на конкурентну позицію підприємства: чим вище якість стратегічного планування, тим краще конкурентна позиція підприємства.

Діагностика процесу стратегічної організації діяльності щодо управління персоналом передбачає: аналіз доцільності організаційної структури управління, аналіз використання методів управління персоналом, аналіз системи мотивації персоналу; аналіз системи стратегічного розвитку персоналу.

Аналіз доцільності організаційної структури управління персоналом охоплює оцінку доцільності ієрархічної структури управління, оцінку доцільності функціональної структури управління й оцінку необхідності проведення змін в організаційній структурі управління.

Оцінку доцільності ієрархічної структури управління проведено за такими показниками, як: ефективність розподілу відповідальності та повноважень; рівень кваліфікації працівників; відповідність фактичної кількості працівників штатному розкладу; інформаційне забезпечення управлінської діяльності; дотримання норм керованості.

Результати аналізу показали, що всі підприємства сегмента D мають високий ступінь доцільності ієрархічної структури управління. Серед підприємств сегмента S тільки ТОВ «Фокстрот» має високий ступінь доцільності ієрархічної структури управління (2,4 бала), а ТОВ «Руш» і ВАТ ТЦ «Білий лебідь» – середній (2,3 і 2,2 бала відповідно). Серед підприємств сегмента А підприємство ТОВ «Комфі» має високий ступінь доцільності ієрархічної структури управління (2,4 бала), ТОВ «ДЦ» – середній (2,3 бала), а ТОВ «Обжора» – низький (1,6 бала). Усі підприємства сегменту W мають середній ступінь доцільності ієрархічної структури управління.

В середньому високий ступінь доцільності ієрархічної структури управління характерний лише для сегмента D (2,8 бала), а для інших сегментів – середній ступінь доцільності (сегмент S – 2,3 бала, сегмент А – 2,1 бала, сегмент W – 2,1 бала).

Оцінку доцільності функціональної структури управління проведено за такими показниками, як повнота охоплення функцій управління, ступінь централізації виконання робіт, доцільність функціонування структурних підрозділів, оперативність організаційної структури, надійність організаційної структури, ланковість організаційної структури.

Результати дослідження показали, що всі підприємства сегмента D мають високий ступінь доцільності функціональної структури управління. Серед підприємств сегменту S високий ступінь доцільності функціональної структури управління мають ТОВ «Фокстрот» і ТОВ «Руш» (2,7 і 2,5 бала відповідно), а ВАТ ТЦ «Білий лебідь» – середній (2,1 бала). Серед підприємств сегменту А високий ступінь доцільності функціональної структури управління має ТОВ «ДЦ» (2,7 бала), а ТОВ «Обжора» і ТОВ «Комфі» – середній (2,0 і 2,1 бала відповідно). Усі підприємства сегмента W мають середній ступінь доцільності функціональної структури управління.

Узагальнення результатів оцінки показало, що в середньому високий ступінь доцільності функціональної структури управління характерний для сегментів D і S (3,0 і 2,5 бала відповідно), а для інших сегментів – середній ступінь доцільності (сегмент А – 2,3 бала, сегмент W – 2,1 бала).

Оцінку необхідності проведення змін в організаційній структурі управління проведено за такими показниками, як ефективність функціонування підприємства, наявність перевантажень керівництва, орієнтованість на перспективу, наявність розбіжностей в організаційних питаннях, зміни у масштабах діяльності, зміни в технології управління, зміни у маркетинговому середовищі.

Оцінка необхідності проведення змін в організаційній структурі управління показала, що всі підприємства сегментів D, S і А мають низький ступінь необхідності проведення змін в організаційній структурі управління.

Серед підприємств сегмента W два підприємства (ТОВ «Крокус» і ЗАТ «Донецький ЦУМ») мають низький ступінь необхідності проведення змін в організаційній структурі управління (по 2,5 бала), а ПП ТКФ «Маяк-Дон» – середній (2,2 бала).

В середньому для всіх сегментів характерний низький ступінь необхідності проведення змін в організаційній структурі управління (сегмент D – 2,8 бала, сегмент S – 2,6 бала, сегмент A – 2,5 бала, сегмент W – 2,4 бала). Лише для одного підприємства сегмента W (ПП ТКФ «Маяк-Дон») характерний середній ступінь необхідності проведення змін в організаційній структурі управління (2,2 бала). Узагальнення результатів аналізу організаційної структури управління досліджуваних сегментів подано в таблиці 2.

Таблиця 2 – Оцінка доцільності організаційної структури управління персоналом

Підприємства	Показники / вага						Узагальнена оцінка	Ступінь доцільності організаційної структури управління персоналом
	Ступінь доцільності ієрархічної структури управління персоналом / 0,31	Зважена оцінка	Ступінь доцільності функціональної структури управління персоналом / 0,31	Зважена оцінка	Ступінь необхідності проведення змін в організаційній структурі управління персоналом / 0,38	Зважена оцінка		
<i>Сегмент D</i>							2,8	Високий
ТОВ ТБ «Амстор»	3,0	0,9	3,0	0,9	2,8	1,1	2,9	Високий
ТОВ «Метро»	3,0	0,9	3,0	0,9	2,8	1,1	2,9	Високий
ТОВ «Бумсіті»	2,3	0,7	2,9	0,9	2,8	1,1	2,7	Високий
<i>Сегмент S</i>							2,5	Високий
ТОВ «Фокстрот»	2,4	0,8	2,7	0,8	2,8	1,1	2,7	Високий
ТОВ «Руш»	2,3	0,7	2,5	0,8	2,5	0,9	2,4	Високий
ВАТ ТЦ «Білий лебідь»	2,2	0,7	2,1	0,7	2,5	0,9	2,3	Середній
<i>Сегмент A</i>							2,3	Середній
ТОВ «ДЦ»	2,3	0,7	2,7	0,8	2,6	1,0	2,5	Високий
ТОВ «Обжора»	1,6	0,5	2,0	0,6	2,4	0,9	2,0	Середній
ТОВ «Комфі»	2,4	0,8	2,1	0,7	2,6	1,0	2,4	Високий
<i>Сегмент W</i>							2,2	Середній
ТОВ «Крокус»	2,1	0,7	2,1	0,7	2,5	0,9	2,3	Середній
ЗАТ «Донецький ЦУМ»	2,2	0,7	2,1	0,7	2,5	0,9	2,3	Середній
ПП ТКФ «Маяк-Дон»	1,8	0,6	2,0	0,6	2,2	0,8	2,0	Середній

Результати аналізу показали, що всі підприємства сегмента D мають високий ступінь доцільності організаційної структури управління. У сегменті S високий ступінь доцільності організаційної структури управління мають ТОВ «Фокстрот» і ТОВ «Руш» (2,7 і 2,4 бала відповідно), а ВАТ ТЦ «Білий лебідь» – середній (2,3 бала). Серед підприємств сегменту А високий ступінь доцільності організаційної структури управління мають ТОВ «ДЦ» і ТОВ «Комфі» (2,5 бала і 2,4 бала відповідно), а ТОВ «Обжора» – середній (2,0 бала). Усі підприємства сегмента W мають середній ступінь доцільності організаційної структури управління.

В цілому високий ступінь доцільності організаційної структури управління притаманний сегментам D і S (2,8 і 2,5 бала відповідно), а для сегментів А і W – середній (2,3 і 2,2 бала відповідно). Це свідчить про те, що доцільна організаційна структура сприяє підвищенню результативності стратегічного управління персоналом і, як наслідок, покращанню конкурентної позиції підприємства.

Діагностика процесу стратегічного контролю діяльності щодо управління персоналом передбачає, насамперед, аналіз системи оцінювання ділових якостей персоналу. Останній проведено за 3-бальною шкалою за такими показниками: вибір місця в організаційній структурі та встановлення функціональної ролі працівника; розробка можливих шляхів удосконалення ділових або особистісних якостей працівника; визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці та встановлення її розміру; встановлення зворотного зв'язку з працівниками з професійних, організаційних та інших питань; задоволення потреби працівників в оцінюванні їх праці та її якісних характеристик.

Результати аналізу свідчать про те, що всі підприємства сегмента D мають високу якість системи оцінювання ділових якостей персоналу. Серед підприємств сегмента S високу якість системи оцінювання ділових якостей персоналу має ТОВ «Фокстрот» (2,4 бала), а ТОВ «Руш» і ВАТ ТЦ «Білий лебідь» – середню (2,3 і 1,7 бала відповідно). Серед підприємств сегмента А високу якість системи оцінювання ділових якостей персоналу має ТОВ «Комфі» (2,7 бала), а ТОВ «ДЦ» і ТОВ «Обжора» – середню (2,0 і 1,7 бала відповідно). Усі підприємства сегмента W мають середню якість системи оцінювання ділових якостей персоналу.

В цілому висока якість системи оцінювання ділових якостей персоналу характерна для сегмента D (2,6 бала), а для інших сегментів – середня (сегмент S – 2,1 бала, сегмент А – 2,1 бала, сегмент W – 1,8 бала). Це свідчить про те, що якісна оцінка ділових якостей персоналу сприяє покращанню конкурентної позиції підприємства.

Таким чином, якість процесу стратегічного управління персоналом підприємства та конкурентна позиція підприємства є взаємопов'язаними, а висока якість процесу стратегічного управління персоналом сприяє зміцненню конкурентної позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

#### **Висновки:**

1. Висока якість стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом притаманна сегменту D (2,7 бала), іншим сегментам – середня (сег-

мент S – 2,1 бала, сегмент A – 2,1 бала, сегмент W – 1,8 бала). Отже, якість стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом безпосередньо впливає на конкурентну позицію підприємства: чим вище якість стратегічного планування, тим краще конкурентна позиція підприємства.

2. Високий ступінь доцільності організаційної структури управління при-  
таманний сегментам D і S (2,8 і 2,5 бала відповідно), а для сегментів A і W – се-  
редній (2,3 і 2,2 бала відповідно). Це свідчить про те, що доцільна організаційна  
структура сприяє підвищенню результативності стратегічного управління пер-  
соналом і, як наслідок, покращанню конкурентної позиції підприємства.

3. Висока якість системи оцінювання ділових якостей персоналу характер-  
на для сегмента D (2,6 бали), а для інших сегментів – середня (сегмент S – 2,1  
бала, сегмент A – 2,1 бала, сегмент W – 1,8 бала). Це свідчить про те, що якісна  
оцінка ділових якостей персоналу сприяє покращанню конкурентної позиції під-  
приємства.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка стра-  
тегій управління персоналом підприємств.

### **Література**

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга: монография / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.