

**ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНОЇ ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

С. Б. Довбня, д. е. н., професор, k-econom@metal.dmeti.dp.ua, О. О. Письменна, асистент, ukrvpered@gmail.com, Національна металургійна академія України

Визначено сутність стратегії управління персоналом та розроблено етапи її формування. Розглянуто можливі альтернативи HR-цілей. Обґрунтовано доцільність використання в якості стратегічної цілі управління персоналом співвідношення темпів зміни доданої вартості та темпів зміни витрат на персонал («коефіцієнту збалансованості»). Визначено повний склад витрат, що пов'язані з управлінням персоналом. Розраховано прогнозний рівень «коефіцієнту збалансованості» для ПАТ «СВРАЗ-ДМЗ ім. Петровського», що може використовуватись в якості його стратегічної цілі.

Ключові слова: управління персоналом, стратегічна ціль, стратегія, HR-ціль, «дерево цілей», карта стратегій, продуктивність праці, додана вартість, витрати на персонал.

Постановка проблеми. В умовах перманентного розвитку суспільно-економічних процесів, наявних глобалізаційних змін в світовому просторі та зростання конкуренції, революційних змін у способах обробки інформації та прискорення техніко-технологічного прогресу сучасні підприємства потребують ефективного менеджменту, що забезпечить сталий стратегічний розвиток на засадах ефективного розширеного відтворення. Імплементация ініціатив щодо розвитку підприємства та забезпечення ефективності його діяльності, в свою чергу, значно залежить від стану та розвитку людського капіталу, як втілювача стратегічних ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи стратегічного управління, формування базового інструментарію розробки та реалізації стратегічних ініціатив закладено зарубіжними науковцями І. Ансоффом, М. Портером, А. Чандлером, були розвинені в працях Г. Хамела, К. Прахалада, М. Трейсі, Ф. Вірсеми, К. Чана, Р. Моборна, Дж. Мура та опрацьовані в публікаціях вітчизняних вчених [1–8]. Так, Г. Хамел та К. Прахалад [1] зазначають, що традиційні стратегічні підходи втрачають свою дієвість в умовах зростаючої конкуренції і побудова ефективного далекоглядного менеджменту можлива за умов інтелектуального лідирування, що полягає в системному підході до управління ключовими компетенціями, з одного боку, та концентрації на розвитку функціональних характеристик продуктів з іншо-

го. Такий підхід має недоліком інтровертність управління, що було нівельовано у працях М. Трейсі та Ф. Вірсеми [2], які визначають три ключові аспекти ефективного стратегічного менеджменту: операційну досконалість, лідирування за продуктом та співпрацю зі споживачем. Деякі науковці (К. Чан та Р. Моборн [3], Дж. Мур [4]) зазначають, що довготривалий сталий розвиток в сучасних умовах можуть забезпечити лише інноваційні рішення: вихід в «голубі океани» та створення екосистеми партнерських відносин з постачальниками та споживачами, що зменшує негативний вплив фактору конкуренції на діяльність підприємства. Всі зазначені підходи передбачають створення конкурентних переваг задля забезпечення умов розвитку підприємства. При цьому реалізація будь-якого підходу неможлива без участі персоналу компанії.

Розуміння важливості людського фактору, науки та знань призвело до популяризації та поширення введеного в 1962 р. Ф. Махлупом терміну «економіка знань», що характеризує сучасну парадигму соціально-економічних відносин, орієнтованих на нагромадження, збільшення та використання знань, як основного фактору виробництва. В сучасних умовах саме стратегічне управління персоналом набуває особливого значення. Власне стратегічному управлінню персоналом присвячені праці таких науковців і практиків як Д. Ульріх, Л. Бок, А. Лоянич [5,6,7]. Всі автори транслюють думку про виключну роль людського капіталу в забез-

печенні добробуту підприємств та зазначають партнерську роль персоналу в реалізації стратегічних ініціатив. Так, Д. Ульрих [5] висвітлює значення трудових ресурсів в формуванні конкурентних переваг підприємств, визначає механізм впливу людського фактору на результативність господарської діяльності. Л. Бок [6], маючи практичний досвід реалізації HR-діяльності в Google, описує конкретні ситуації та управлінські рішення, що дозволили цій компанії отримати імідж найкращого роботодавця в світі. Я. Лоянич [7] у своїх роботах зазначає, що окрім кадрової політики та управління компетенціями значну роль в стратегічному управлінні персоналом відіграє корпоративна культура. Вітчизняні автори на основі систематизації та подальшого розвитку світового досвіду створюють сучасні теоретичні основи управління персоналом з урахуванням особливостей функціонування вітчизняної економіки [8].

Вочевидь стратегічне управління персоналом в сучасних умовах набуває особливого значення. Але його практичне впровадження стримується тим, що на сьогоднішній день питання формування кадрової стратегії та стратегічного цілеполягання в області управління персоналом залишаються недостатньо проробленими і потребують доопрацювання в напрямку розробки формалізованих методичних підходів до реалізації стратегічного менеджменту саме для цієї сфери управління.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є розвиток теоретичних основ щодо формування стратегічної цілі в області управління персоналом з урахуванням особливості цієї діяльності та розробка методичних рекомендацій щодо її кількісного обґрунтування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Першим етапом стратегічного управління персоналом і стратегічного планування, як його частини, є формулювання стратегічної цілі. Стратегічна HR-ціль являє собою довгострокову установку найбільш високого рівня в структурі стратегічного набору для управління персоналом. Призначення стратегічної цілі – спрямування діяльності щодо управління персоналом за визначеним вектором для досягнення корпора-

тивної стратегії. Авторами запропоновано детермінувати стратегічну HR-ціль як конкретний кінцевий результат діяльності в області управління персоналом, що має бути досягнутий через визначений період часу шляхом використання можливостей зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства для реалізації його загальних стратегічних установок.

Тобто стратегічна HR-ціль є визначальною складовою стратегічного набору в області управління персоналом, що обумовлює зміст стратегії за цим напрямком діяльності.

Таким чином, визначаємо пріоритетність стратегічної цілі над стратегією, що обумовлюється власне етимологією цих понять. Ціль являє собою бажаний стан явища у майбутньому, а з точки зору менеджменту – конкретний вимірний стан об'єкту управління у визначеній часовій перспективі з урахуванням вимог досяжності та несуперечності з іншими цільовими установками. Стратегія, в свою чергу, в широкому сенсі є загальним довгостроковим планом та описом засобів щодо використання всіх наявних зовнішніх можливостей та внутрішніх ресурсів для досягнення цілі. Стратегії – загальна і функціональна, як і цілі, мають визначені часові межі на відміну від місії, візії і цінностей, що розробляються безстроково і можуть бути переглянуті та актуалізовані при суттєвій зміні умов функціонування підприємства або характеру його діяльності.

Слід зазначити, що розробка стратегії як способу досягнення цілі базується на результатах ретельного аналізу стану зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства. Порядок формування цілі з огляду на вищезазначене представлений на рис. 1.

Таким чином, розробка HR-цілі підпорядкована загальному стратегічному набору підприємства, що відображає домінуючу роль стратегічних орієнтирів більш високого рівня. Такий порядок дозволяє забезпечити сумісність цілей підприємства. Слід зауважити, що стратегічна HR-ціль має містити один показник та вимірник, який може бути декомпонований за функціональними рівнями та термінами досягнення проміжних результатів за допомогою таких інструментів

як «дерево цілей» та карта стратегій.

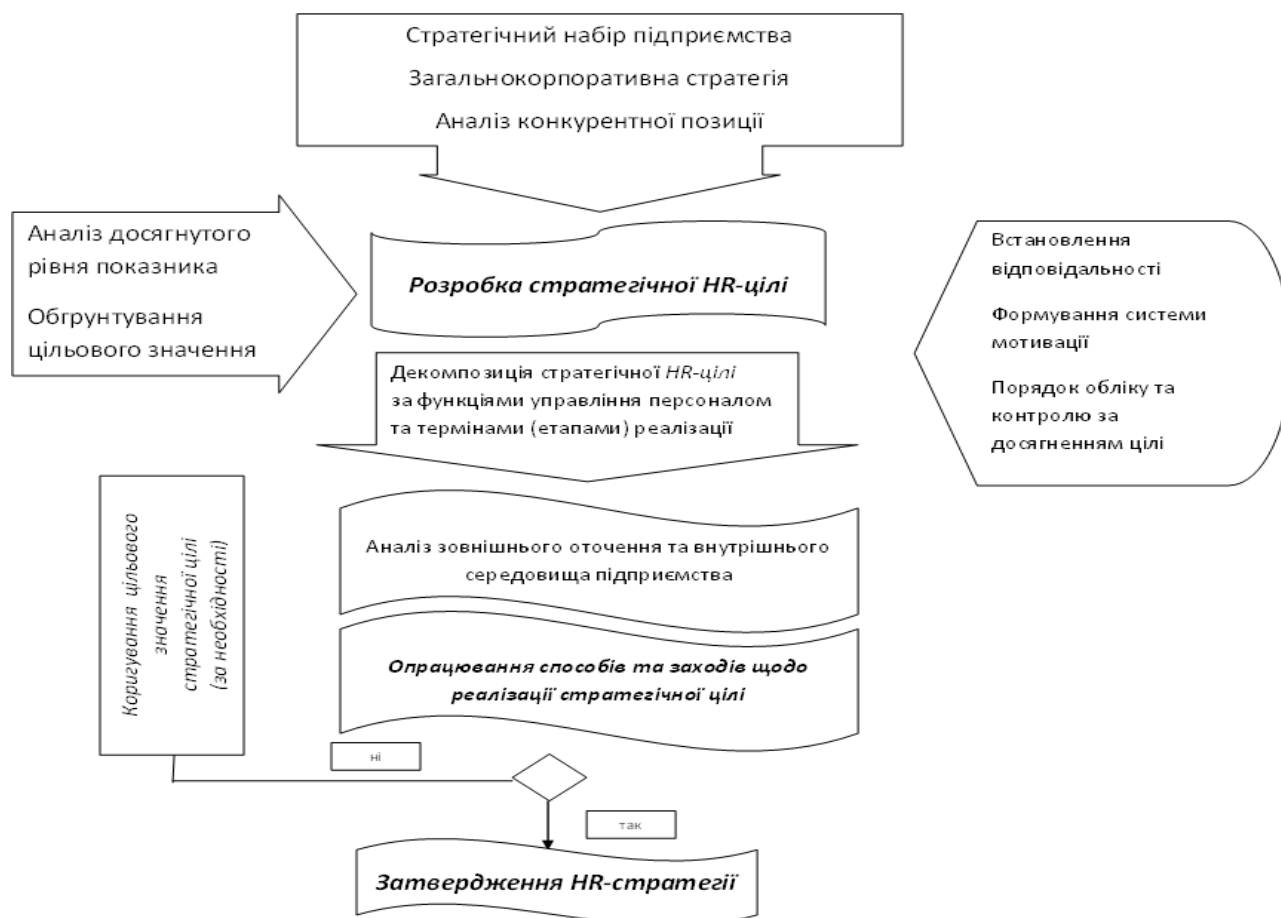


Рис. 1. Порядок формування стратегічної цілі

Стратегічна ціль в області управління персоналом має відповідати традиційним вимогам конкретності, вимірності, сумісності з іншими цільовими установками, досяжності. Конкретність та вимірність стратегічної HR-цілі забезпечується встановленням бажаного рівня показника та терміну досягнення запланованого рівня. Вимоги щодо сумісності реалізуються шляхом розробки стратегічної цілі щодо управління персоналом у підпорядкуванні до стратегічних установок більш високого рівня (місії, цінностей, загально корпоративної стратегічної мети тощо). Досяжність цілі визначається ступенем розвитку потенціалу людського капіталу, станом зовнішнього середовища, можливостями HR-менеджменту впливати та обумовлювати зміни у рівні запланованого показника.

Тоді в якості стратегічної HR-цілі можуть виступати наступні:

– зростання продуктивності праці на $a\%$ до кінця 20.. р.;

– зростання частки працівників, що задоволені оплатою та умовами праці, до $a\%$ до кінця 20.. р.;

– підвищення частки змінної частини оплати праці до $a\%$ в 20.. р.;

– зменшення плинності персоналу до $a\%$ в 20.. р.;

– підвищення частки працівників, що проходять навчання (підвищують кваліфікацію) щороку до $a\%$ до кінця 20.. р.

Зазначені цілі не є вичерпним переліком стратегічних орієнтирів в області управління персоналом, а представляють собою найбільш типові та поширені HR-цілі, що виходять з сутності й змісту цієї діяльності, та включають в якості цільового показника вимірники цілей стратегічного функціонального рівня. Але на практиці такий підхід може призвести до концентрації на виконанні тільки однієї з функцій управління персоналом та зменшенні зусиль на виконанні інших, не менш важливих складових менеджменту персоналу.

В такому разі в якості стратегічної цілі доречно використовувати більш узагальнюючий показник, але такий, що є релевантним для HR-служби та значення якого може бути результатом її роботи.

Для обґрунтування такого показника доречно охарактеризувати роль персоналу у реалізації господарської діяльності. Вирішальне значення людського капіталу в реалізації ефективного управління полягає у забезпеченні ефективності господарчої діяльності через створення прибавочного продукту з одного боку та з іншого – утримання та розвиток персоналу пов'язані з певними витратами, величина яких впливає на фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання.

Роль персоналу як чинника зростання добробуту підприємства виходить з сутності людського капіталу, як бази для зростання економіки в цілому, та підприємства, як ланки економічного простору. В той же час персонал підприємства – це платний ресурс, що потребує витрат на оплату праці, навчання та підвищення кваліфікації, реалізацію управлінських функцій щодо підбору, оцінки, адаптації кадрів тощо. На сьогоднішній день, витрати на персонал враховують насамперед витрати на оплату праці та соціальне страхування, але слід зазначити, що підприємство є податковим агентом, тому у складі загальних витрат на персонал доречно враховувати не тільки нарахування

на заробітну плату (єдиний соціальний внесок), але й відрахування з неї (податок на доходи фізичних осіб). Крім того, за елементом «Оплата праці» не враховуються витрати на навчання персоналу поза межами підприємства, які, на думку авторів, слід включити до загальних витрат на персонал. Також до складу витрат на персонал доцільно віднести витрати на стратегічне, поточне та оперативне управління кадрами, кількісно ці витрати можливо прийняти на рівні бюджету структурного підрозділу, що виконує відповідні функції. Таким чином, можливо обчислити загальні витрати на персонал, що включають всі вищезазначені елементи. Метою обчислення цього показника є: по-перше, обґрунтоване планування суми оборотних коштів (в частині забезпечення виплат персоналу та розрахунків з бюджетом з приводу оплати праці) з урахуванням фіскального навантаження; по-друге, розрахунок ефективності використання персоналу (рентабельності, випередження темпами зростання доданої вартості темпів зростання витрат тощо). Слід зазначити, що витрати на оплату праці та соціальні заходи – найбільш змістовна та значуща частина загальних витрат на персонал. В структурі витрат підприємств переробної галузі частка витрат за цим елементом коливається від 3,0 до 28,0% (табл. 1) та в 2010–2014 роках (за даними відкритої фінансової інформації).

Таблиця 1

Частка витрат на оплату праці та соціальні відрахування деяких промислових підприємств переробної галузі в 2010–2014 роках

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014
ПАТ «Дніпропетровський трубний завод»	16,61	14,03	18,44	28,0	22,8
ПАТ «Луганський трубний завод»	3,77	3,59	н/д	н/д	н/д
ПАТ «Харцизький трубний завод»	7,33	3,66	5,6	17,1	7,2
ВАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»	5,8	5,82	6,82	9,0	10,3
ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубний завод»	5,71	5,62	7,55	5,9	4,4
ПАТ «Євраз ДМЗ ім. Петровського»	6,55	6,10	8,35	9,10	6,46
ПАТ «Нікопольський завод феросплавів»	3,72	4,19	7,4	11,1	7,1
ПАТ «Запорізький завод феросплавів»	8,15	8,76	8,24	9,6	8,8
ПАТ «Стаханівський завод феросплавів»	6,39	6,69	7,2	8,8	н/д

Збільшення ефективності господарчої діяльності через зростання доданої вартості забезпечується саме результативним використанням людського ресурсу через можливість персоналом створення вартості більшої, аніж отримано ними у вигляді компен-

сацийних виплат. Такий різноспрямований вплив персоналу на результати роботи підприємства відображає його дуалістичну роль у забезпеченні ефективності господарчої діяльності (рис 2).

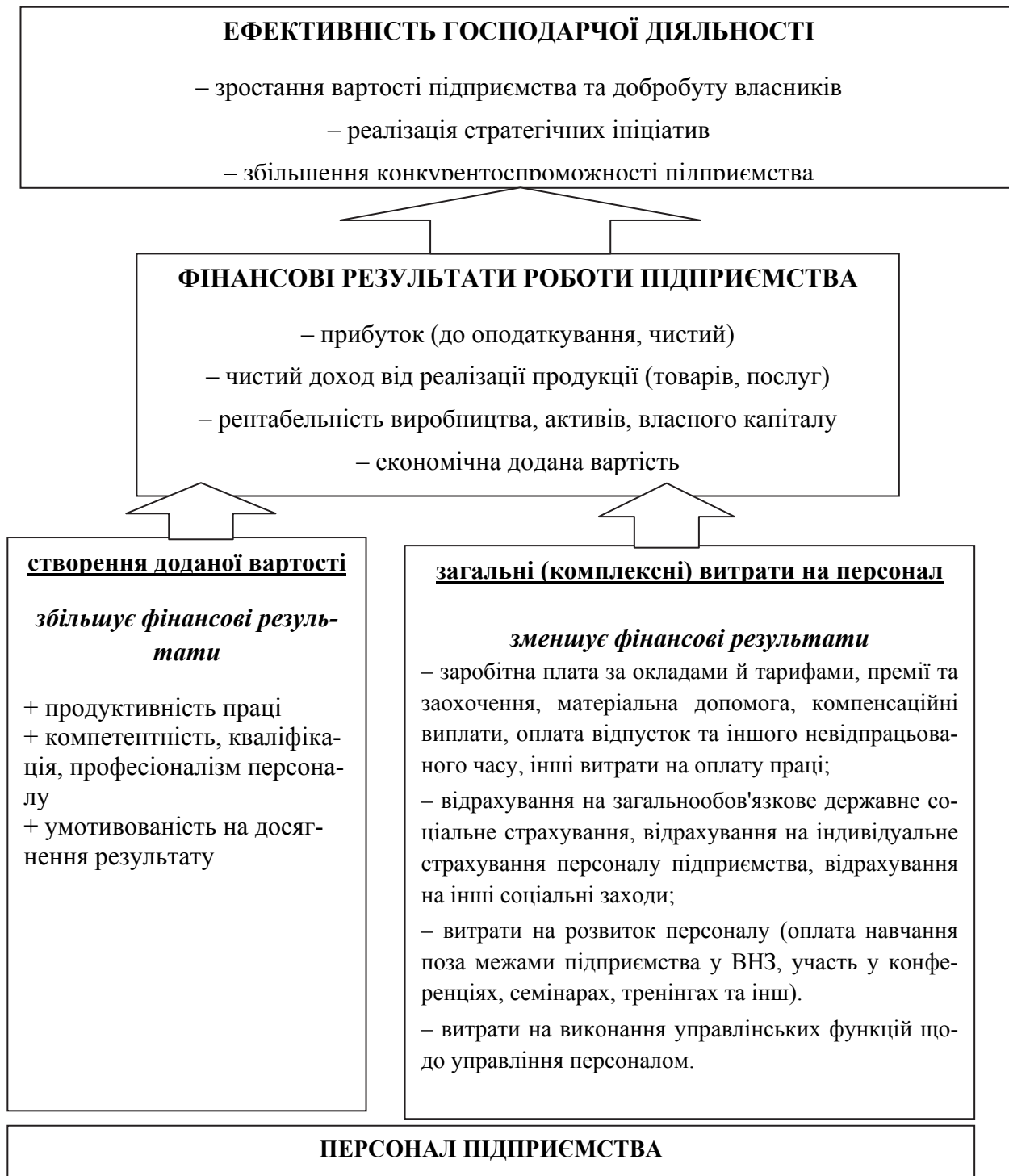


Рис. 2. Дуалізм ролі персоналу у забезпеченні ефективності

Виходячи з вищенаведених міркувань в якості стратегічної мети запропоновано використання показника, що дозволяє узгодити зазначені протилежні виявлення ролі персоналу у господарській діяльності підприємства. Для визначення балансу між результативністю та витратами можливо обчислення наступного співвідношення (названого нами «коефіцієнт збалансованості»):

$$K_{зб} = \frac{T_{ДВ}}{T_{ВП}}, \quad (1)$$

де $K_{зб}$ – коефіцієнт збалансованості дуальних характеристик персоналу;

$T_{ДВ}$ – темп зміни доданої вартості;

$T_{ВП}$ – темп зміни витрат на персонал.

Під доданою вартістю розуміємо вартість, що створена у процесі здійснення господарчої діяльності, тобто збільшення вартості сировини, матеріалів, палива на кожній стадії руху оборотних коштів.

Обчислення доданої вартості можливо здійснювати двома способами. По-перше, сальдовим методом – шляхом зменшення сукупного доходу на величину витрат на придбання сировини, матеріалів, покупних напівфабрикатів та інших ресурсів, а також амортизаційних відрахувань

$$ДВ = СД - Пр - Ам \quad (2)$$

де $ДВ$ – додана вартість;

$СД$ – сукупний дохід підприємства;

$Пр$ – вартість покупних ресурсів;

$Ам$ – сума амортизаційних відрахувань.

Другий спосіб передбачає обчислення доданої вартості як суми за елементами, що її формують, а саме: витрат на оплату праці з нарахуваннями, прибутку до оподаткування, фінансових витрат, непрямих податків:

$$ДВ = В_{оп} + П + ФВ + НП, \quad (3)$$

де $В_{оп}$ – витрати на оплату праці;

$П$ – прибуток до оподаткування;

$ФВ$ – фінансові витрати;

$НП$ – непрямі податки.

Перевагами використання коефіцієнта збалансованості в якості стратегічної цілі в області HR є: по-перше, орієнтація на під-

вищення результативності та продуктивності персоналу; по-друге, співставлення ефекту та ресурсів, що було витрачено для отримання результату.

Слід зазначити, що коефіцієнт збалансованості певним чином є модифікацією традиційного коефіцієнта випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання витрат на оплату праці. Але запропонований показник більш точно відображає ефективність витрат на персонал через наступне:

1) враховані всі витрати, що пов'язані з управлінням персоналом, а не тільки витрати на оплату праці.

На наш погляд до складу повних витрат слід включати такі складові:

– заробітна плата за окладами й тарифами, премії та заохочення, матеріальна допомога, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці;

– відрахування на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства, відрахування на інші соціальні заходи;

– витрати на розвиток персоналу (оплата навчання поза межами підприємства у ВНЗ, участь у конференціях, семінарах, тренінгах та ін.).

– витрати на виконання управлінських функцій щодо управління персоналом.

2) показник продуктивності праці, обчислюється, як правило, на основі товарної (реалізованої) продукції, що включає вартість предметів праці, а не тільки результат створений персоналом підприємства. Використання показника доданої вартості виключає вплив такого фактору як зміна вартості матеріальних ресурсів і об'єктивно відображає результативність роботи підприємства.

Значення коефіцієнту збалансованості, що перевищує одиницю, характеризує раціональне використання персоналу, яке забезпечує зростання фінансових результатів, ефективності діяльності підприємства та внаслідок цього підвищення добробуту власників.

Таким чином, використання запропонованого показника в якості стратегічного

орієнтира має певні переваги, що полягають у наступному:

1) комплексність показника, всебічне врахування результатів роботи персоналу підприємства, що дозволяє виключити фокусування на окремих складових управління персоналом;

2) врахування динаміки результатів роботи персоналу через використання темпів зростання доданої вартості та комплексних витрат на персонал;

3) розрахунок темпів випередження результату (доданої вартості) та ресурсів (витрати на персонал) дозволяє оцінити якісну зміну роботи в напрямку управління персоналом.

Цільове значення коефіцієнта на першому етапі формується, виходячи із генеральної стратегічної мети підприємства та є результатом її декомпозиції. Але, як вже було зазначено, можлива актуалізація стратегічної установки після проведення аналізу

зовнішнього та внутрішнього середовища.

На прикладі конкретного підприємства формування стратегічної HR-цілі як коефіцієнта збалансованості дуальних характеристик персоналу передбачає насамперед проведення ретроспективного аналізу фінансових результатів та витрат на персонал. В якості об'єкту дослідження виступає ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» – провідне підприємство з повним металургійним циклом, що має виробничі потужності для виробництва чавуну, конвертерної сталі та прокату (рейки, швелери, кутики тощо).

За даними фінансової звітності обчислено коефіцієнт збалансованості темпів зміни доданої вартості та темпів зміни витрат на оплату праці ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» (табл. 2) в динаміці за 2010–2014 роки.

Таблиця 2

Оцінка коефіцієнту збалансованості ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» в 2010–2014 рр.

Показник	2010	2011	2012	2013	2014
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3883597	4922480	4606241	5497343	6880975
Матеріальні затрати	3596445	5180889	3266747	3256132	4001636
Амортизація	327963	362174	322252	244728	187092
Додана вартість, тис. грн.	-40811	-620583	1017242	1996483	2692247
Темп зростання доданої вартості, частки од.	-0,111	15,206	-1,639	1,963	1,348
Фонд оплати праці, тис. грн.	200526	270265	323835	346359	381980
Коефіцієнт фіскального навантаження, частки од.	1,635	1,622	1,591	1,601	1,596
Фонд оплати праці з урахуванням фіскального навантаження, тис. грн.	327 855	438 441	515 249	554 474	609 550
Темп зростання витрат на персонал, частки од.	1,231	1,337	1,175	1,076	1,099
Коефіцієнт збалансованості зміни доданої вартості та витрат на персонал, частки од.	-0,090	11,371	-1,395	1,824	1,227

За результатами обчислень спостерігається уповільнення темпів зростання витрат на персонал та коливання темпів зміни доданої вартості.

Для встановлення цільового значення

показника виконано прогноз основних складових розрахунку (табл. 3) на базі інформації за 2012–2014 рік з метою врахування останніх тенденцій та нівелювання впливу 2011 року.

Прогноз коефіцієнту збалансованості ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»

Показник	Середній темп зростання (2012–2014)	Прогноз		
		2016	2017	2018
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1,222	10279056	12563334	15355238
Матеріальні затрати	1,107	4901846	5425262	6004568
Амортизація	0,762	108621	82765	63063
Додана вартість, тис. грн.		5268589	7055307	9287607
<i>Темп зростання доданої вартості, частки од</i>		<i>1,399</i>	<i>1,339</i>	<i>1,316</i>
Фонд оплати праці, тис. грн.	1,086	450565	489346	531465
Коефіцієнт фіскального навантаження, частки од.		1,625	1,625	1,625
Фонд оплати праці з урахуванням фіскального навантаження, тис. грн.	1,179	847436	999208	1178162
<i>Темп зростання витрат на персонал, частки од.</i>		<i>1,179</i>	<i>1,179</i>	<i>1,179</i>
<i>Коефіцієнт збалансованості зміни доданої вартості та витрат на персонал, частки од.</i>		<i>1,186</i>	<i>1,136</i>	<i>1,116</i>

Таким чином, прогнозне значення коефіцієнту збалансованості зменшується по роках, що пов'язано з уповільненням темпів зростання доданої вартості. Стратегічна ціль має бути доволі напруженою, щоб спонукати підприємство та його керівництво до розвитку, тому доречним є встановлення цільового значення на рівні 1,146 до кінця 2018 року (де 1,146 – середнє арифметичне з прогнозних значень). Тоді стратегічна ціль в області управління персоналом для ПАТ «ЄВРАЗ – Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» може бути сформульована наступним чином: «досягти коефіцієнта збалансованості дуальних характеристик персоналу 1,146 до кінця 2018 року», при планових значеннях по роках: на кінець 2016 року – 1,126, на кінець 2017 року – 1,136, на кінець 2018 року – 1,146.

Таким чином, стратегічна ціль сформульована як досягнення певного рівня коефіцієнта збалансованості дуальних характеристик персоналу є універсальною та може бути рекомендована для підприємств, що характеризуються різним станом внутрішнього середовища, зокрема фінансово-економічними умовами, оскільки внутрішній стан впливає на цільове значення показника, не змінюючи його сутності.

Висновки. Представлений підхід до формування стратегічної цілі в області управління персоналом містить конкретні рекомендації щодо порядку формування стратегічної HR-цілі.

Обґрунтовано склад витрат на персонал, що дозволяє максимально повно їх враховувати та забезпечує коректну оцінку ефективності трудових ресурсів.

Запропонований універсальний показник – коефіцієнт збалансованості дуальних характеристик персоналу – дозволяє враховувати різноспрямований вплив персоналу на результати діяльності підприємства та спрямувати діяльність на досягнення більшого позитивного результату від використання людського капіталу.

Деталізація способів та шляхів досягнення стратегічної цілі має бути відображена в кадровій стратегії підприємства, методичний інструментарій розробки якої є напрямком подальших досліджень.

Література.

1. Хамел Г. Конкурируя за будущее / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2014 г. – 288 с.
2. Трейси М. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Вирсема, – М. : Вильямс, 2007 г. – 304 с.
3. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У.

Чан Ким, Р. Моборн. – М. : Манн, Иванов, Фербер, 2014. – 304 с.

4. Moore J. F. The Death of Competition. – N.Y. : Harper Business, 1996.

5. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. – М. : Претекст, 2010. – 368 с.

6. Бок Л. Работа рулит! / Л. Бок. – М. : Манн, Иванов, Фербер, 2015. – 318 с.

7. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках /

Ярослава Лоянич. – К. : «Управление персоналом України» – 2013. – №10.

8. Довбня С. Б. 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 у 2-х т. Т. 1. / за заг. ред. Савчук Л. М. – Павлоград : АРТ Синтез-Т, 2014. – 436 с.

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*С. Б. Довбня, д. э. н., профессор, О. О. Письменная, ассистент,
Национальная металлургическая академия Украины*

Определена сущность стратегии управления персоналом и разработаны этапы ее формирования. Рассмотрены возможные альтернативы целей. Обоснована целесообразность использования в качестве стратегической цели управления персоналом соотношения темпов изменения добавленной стоимости и темпов изменения затрат на персонал («коэффициента сбалансированности»). Определен полный состав затрат, связанных с управлением персоналом. Рассчитан прогнозный уровень коэффициента сбалансированности для ПАО «ЕВРАЗ – ДМЗ им. Петровского», что может использоваться в качестве его стратегической цели развития.

Ключевые слова: управление персоналом, стратегическая цель, стратегия, HR-цель, «дерево целей», карта стратегий, производительность труда, добавленная стоимость, затраты на персонал.

THEORETICAL GROUNDING AND DEVELOPING OF STRATEGIC GOAL HR-MANAGEMENT

*S. B. Dovbnya, D.E., Prof., O. O. Pysmenna, Assistant Lecturer,
National Metallurgical Academy of Ukraine*

Essence of control strategy and stages of its formation are identified. Probable alternatives of HR-goals are considered. Appropriateness of using added value rate of changing and personnel costs rate of changing ratio («balanced coefficient») as a strategic goal of a personnel management is validated. Complete composition of costs related to personnel management is identified. Prognostic level of «balanced coefficient» for PSC «EVRAZ – DMZ im. Petrovskogo» is calculated, which can be used as its strategic goal.

Keywords: personnel management, strategic goal, strategy, HR-goal, «tree of goals», map of strategies, labor productivity, added value, personnel costs.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Вагоновою О.Г. Надійшла до редакції 15.10.15.