

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

BUSINESS PROCESS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

У статті обґрунтовано доцільність використання процесного підходу в стратегічному управлінні персоналом. Визначено основні елементи бізнес-процесу стратегічного HR-менеджменту, що відбивають особливості цієї діяльності на підприємстві. Обґрунтовано основні етапи (складові) бізнес-процесу формування та імплементації кадрової стратегії, їх послідовність, зміст та взаємозв'язок.

Ключові слова: управління персоналом, стратегія, бізнес-процес.

В статті обоснована необхідність застосування процесного підходу в стратегічному управлінні персоналом. Определены основные элементы бизнес-процесса стратегического HR-менеджмента, которые отражают особенности этого вида деятельности на предприятии. Представлены основные этапы (составляющие) бизнес-процесса формирования и имплементации кадровой стратегии, их последовательность, содержание и взаимосвязь.

Ключевые слова: управление персоналом, стратегия, бизнес-процесс.

Business Process Management provides certain advantages, which include increasing of the efficiency and adaptability of the different kinds of activity of the company. In view of these advantages the purpose of the article – to develop the fundamental scheme of the business process of strategic HR-management. The basic business process elements and the architecture of strategic HR-management, which reflect the specific characteristics of this activity, are determined. This process contains the main stages (components) of the strategic HR-activity: analysis of internal and external environment, the development of strategic alternatives, strategic choice and strategy implementation. For each stage its main elements – input, output, control and mechanism are grounded. In article the basic results of business process modeling are described. Firstly, formalization of this activity and as a consequence increasing of its managing ability take a turn for the better. Secondly, the possibility of using Deming Shewhart cycle (Plan-Do-Check-Act) comes out. Thirdly, the convergence of HR strategy and general corporative strategy emerges.

Key words: HR-management, strategy, business process.

УДК 338

Довбня С.Б.

д.е.н.,
проф. кафедри економіки
та підприємництва ім. Т.Г. Беня
Національна металургійна
академія України

Письменна О.О.

асистент кафедри економіки
та підприємництва ім. Т.Г. Беня
Національна металургійна
академія України

Постановка проблеми. Управління персоналом є важливою складовою загального менеджменту підприємства, значущість якої полягає у всеосяжному впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Визначальною умовою забезпечення сталої ефективності господарської діяльності, результативності всіх ініціатив та намірів щодо розвитку суб'єкта господарювання є коеволюційний розвиток підприємства та його персоналу як втілювача управлінських рішень у практику підприємства. Побудова ефективної та результативної системи управління персоналом для забезпечення сталого розвитку підприємства можлива за умов стратегічного контексту управління та чіткої формалізації цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Роль і місце персоналу або людського капіталу у більш широкому розумінні цієї дефініції досліджується багатьма науковцями та практиками. Сучасний стан та перспективи розвитку людського капіталу визначені В. Пекарем, Є. Пестерніковим [1], В. Тамбергом, А. Бадьїним, М. Грябим [2], Я.С. Ларіною, О.С. Брацлавською [3]. В умовах зростання уваги до персоналу, усвідомлення визначального впливу працівників підприємства на результативність його роботи доречною є формалізація процесу управління персоналом, що можливо шляхом організації цієї діяльності на основі процесного підходу. Теоретико-методичні засади процесного управління розглядаються в роботах М. Хаммера, Дж. Чампі, М. Робсона,

Ф. Уллаха, Ю.Ф. Тельнова, Р. Треджі, В. Репіна, Дж. Харрінгтона, К.С. Есселінга, Х. Ван Німвергена, Е. Демінга, Г.Р. Ніва [5-12].

Постановка завдання. Метою даного дослідження є формування теоретичних засад процесного підходу у стратегічному управлінні персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особлива роль персоналу у забезпеченні ефективності підприємства, створенні додаткової вартості відзначається у багатьох напрацюваннях [1-3] науковців і практиків та підтверджується зростаючою увагою до людського капіталу як такого. Значення персоналу з одного боку визначається здатністю робочої сили створювати додатковий продукт, більший за свою вартість, з іншого боку розвиток людського капіталу потребує додаткових витрат, що призводить до скорочення фінансових результатів.

Рівень доходу та прибутку підприємства об'єктивно визначається рівнем витрат за елементами. Слід зауважити, що частка витрат на оплату праці з нарахуваннями для переробної галузі (зокрема металургійного виробництва (табл. 1) [4]) становить близько 8%, але характеризується тенденцією до зростання.

У той же час якісний рівень підготовки кадрів підприємства чинить вплив на продуктивність праці, яка в свою чергу обумовлює рівень доходу (рис. 1 (на прикладі феросплавних підприємств)).

Такий стан речей дозволяє зазначити дуалізм ролі персоналу у створенні фінансових результатів підприємства.

Специфічна природа персоналу, що обумовлена високим ступенем невизначеності, через значний рівень суб'єктивності, дуалізм його ролі, наявність певного часового лагу між інвестиціями в людський капітал та зростанням його результативності, ускладнює управління ним та вимагає від керівництва забезпечення стратегічного контексту HR-менеджменту. З метою впорядкування та формалізації стратегічного управління персоналом на підприємстві доцільно розглядати цю діяльність у контексті процесного управління. Об'єктивна необхідність розгляду стратегічного менеджменту персоналу з точки зору саме процесного підходу полягає в тому, що цей вид діяльності має бути формалізований на підприємстві для підвищення його ефективності та акомодативності.

Ідеологами процесного управління [5] обґрунтовано теоретичні засади моделювання та оптимізації бізнес-процесів. У подальшому цей підхід набув широкого розповсюдження та доопрацювання іншими науковцями та практиками в напрямі

формування конкретного методичного інструментарію щодо імплементації процесного управління у практику підприємств. Загалом до переваг процесного підходу відносять такі:

1) формалізація діяльності: на етапі документування бізнес-процесів, їх декомпозиції, встановлення зв'язків та результатів створюється цілісна модель діяльності та формується об'єктивна картина стану та якості реалізації бізнес-процесу [6-10]. З одного боку це надає можливостей щодо розробки нормативної бази, яка описує принципи та способи здійснення діяльності з метою її впорядкування та подальшого контролю, з іншого – вже на етапі документування бізнес-процесу можливо виявлення та усунення непродуктивних функцій та дій;

2) спрямування діяльності на досягнення результату: моделювання (інжиніринг та реінжиніринг) бізнес-процесу здійснюється з урахуванням необхідності створення бізнес-процесом визначеного корисного кінцевого результату [5-10]. Саме

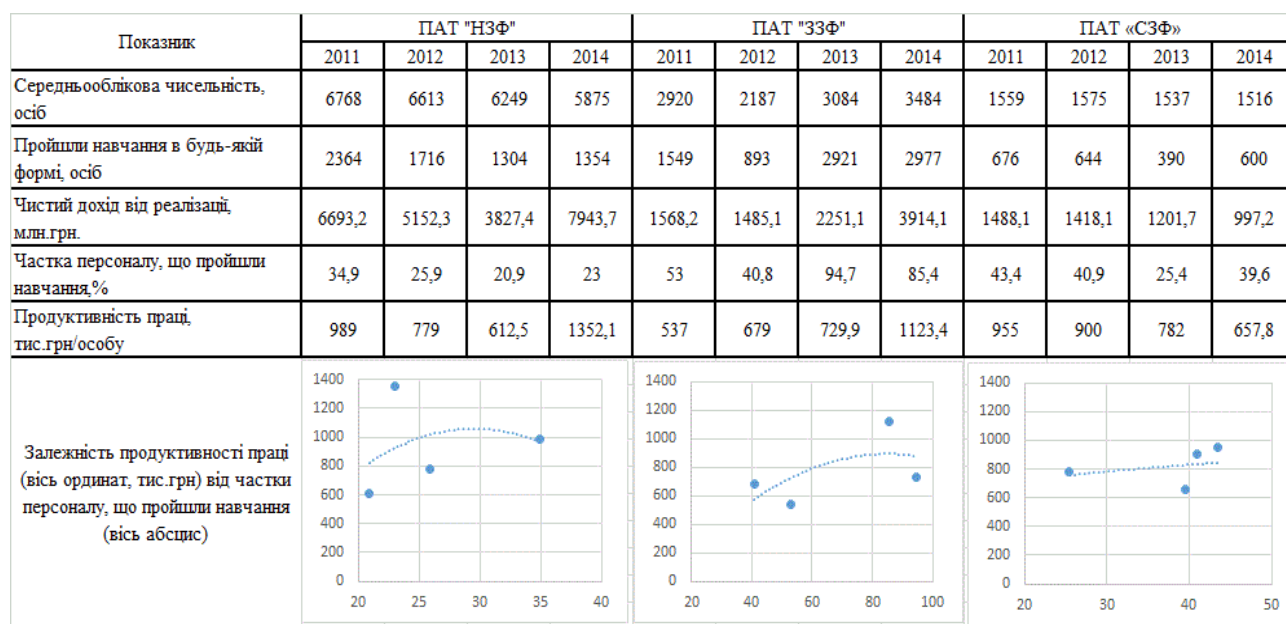


Рис. 1. Залежність продуктивності праці від частки персоналу, що пройшли навчання

Джерело: складено авторами на основі даних [4]

Таблиця 1

Частка витрат на оплату праці та соціальні нарахування в 2010-2014 роках

| Підприємство | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|-------|-------|-------|------|------|
| 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 | 8,9 |
| 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 |
| ПАТ «Дніпропетровський трубний завод» | 16,61 | 14,03 | 18,44 | 28,0 | 22,8 |
| 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 |

Джерело: складено авторами на основі даних [4]

такий спосіб побудови діяльності забезпечує реалізацію стратегічних ініціатив, що є результатом діяльності HR-підрозділу в довгостроковій перспективі, та вирішення поточних та оперативних завдань, що спрямовані на задоволення потреб в HR-послугах інших підрозділів підприємства;

3) організація процесу постійного моніторингу та поліпшення бізнес-процесу на основі циклу Демінга-Шухерта (plan-do-check-act) [11; 12]: формалізація бізнес-процесу дозволить ефективно здійснювати контроль за його реалізацією та своєчасно приймати коригуючі управлінські рішення, у тому числі за рахунок конкретизації результативних виходів.

Базовою категорією процесного управління є бізнес-процес. Але й до цього часу зміст категорії бізнес-процес залишається невизначеним, тому що думки різних авторів не завжди збігаються, крім того, деякі дефініції не дають повної та зрозумілої картини про поняття бізнес-процесу. Дослідники процесного підходу акцентують увагу на різних аспектах поняття бізнес-процес: на системності, на спрямованості на кінцевий результат, на переважній ролі споживача та ін. Недостатня зрозумілість та обґрунтованість поняття «бізнес-процес» ускладнює формування ефективної системи процесного управління, в області HR тощо. Тому уточнення цієї дефініції є безумовно важливою як з теоретичної точки зору, так і як основа удосконалення системи HR-менеджменту на практиці.

Розглянемо сутність бізнес-процесу, яка представляється, як сукупність дій (англ. business – діяльність), що пов'язані між собою логічно і мають певну послідовність. Отже, важливою ознакою бізнес-процесів є системність. Другою визначальною рисою бізнес-процесу є конкретний кінцевий результат, що можна кількісно та якісно оцінити, саме наявність такого результату дозволяє ідентифікувати цілісний бізнес-процес. Наприклад, складання бюджету заробітної плати працівників – це бізнес-процес, кінцевим результатом якого є документ, а саме: бюджет заробітної плати. Для розуміння сутності поняття «бізнес-процес» важливим є те, що отриманий результат повинен мати цінність для користувача. Саме цінність отриманого результату, а не створення додаткової вартості є третьою визначальною рисою бізнес-процесу.

Таким чином, щодо визначення бізнес-процесу, то під цим поняттям розуміємо систему логічно пов'язаних робіт, які реалізуються регулярно і за певної послідовності та призводять до перетворення ресурсів на визначений результат, що має цінність для користувача [13]. Тобто кожен бізнес-процес окрім власне послідовності робіт має наступні складові: вхід, вихід, управління та механізм. З урахуванням невизначеності щодо складу елементів власне бізнес-процесу стратегічного управління персоналом доречною є детермінація

складових відносно зазначеного виду діяльності підприємства. Тоді щодо менеджменту персоналу (зазначимо, що в контексті даного дослідження терміни «управління» і «менеджмент» вважаємо тотожними) складові бізнес-процесу матимуть наступні визначення:

– ресурси («вхід») – це трудові, фінансові та матеріальні ресурси, а також статистична та аналітична інформація про внутрішнє середовище та зовнішні фактори (наприклад, потреба в персоналі підприємства з урахуванням професійно-кваліфікаційного складу працівників, стан ринку праці, рівень оплати праці ринковий та діючий на підприємстві). Слід окремо зазначити, що ресурси мають відповідати наступним вимогам: необхідність, достатність, якість. Необхідність інформації полягає в її суттєвості щодо прийняття управлінських рішень, тобто обраний «вхід» бізнес-процесу має чинити безпосередній вплив на можливість отримання визначеного результату. Вимога щодо достатності у свою чергу передбачає формування вхідних ресурсів, що найбільш повно відображають стан управління персоналом, тенденції та фактори, які визначають можливості та обмеження щодо створення кінцевого результату. Безумовно інформація, що використовується на вході бізнес-процесу, має бути достовірною, підтвердженою та мати достатній обсяг для формування обґрунтованих управлінських рішень.

– результат («вихід») бізнес-процесу стратегічного менеджменту персоналу – це власне управлінські рішення та результати у відповідності до ступеня досягнення стратегічних цілей. Слід окремо зауважити, що «вихід» бізнес-процесу може бути «входом» іншого бізнес-процесу, а може визначатися як кінцевий результат діяльності в залежності від рівня декомпозиції. Тоді досягнення тактичних цілей або виконання визначених на етапі декомпозиції KPI (key performance indicator) є проміжним результатом бізнес-процесу стратегічного менеджменту. «Вихід» бізнес-процесу є найбільш значущою та суттєвою його складовою через те, що за своєю природою він характеризує кінцевий результат діяльності в рамках визначеного бізнес-процесу. Так на думку авторів, в якості результату бізнес-процесу слід розглядати ступінь досягнення стратегічної цілі в області управління персоналом.

Слід зауважити, що результат управління персоналом (оперативного та стратегічного тощо) є предметом споживання інших підрозділів підприємства, тоді якість отриманого результату може визначатися за допомогою інструменту SLA, або УРП (service level agreement, угода про рівень послуги) – угоди між постачальником послуг і клієнтом, що описує послугу, цільові показники рівня послуги та визначає обов'язки постачальника послуги і клієнта [14]. Традиційно модель SLA

використовується при наданні послуг в сфері ІТ, але доречність цього підходу в процесі побудови системи управління персоналом виходить з можливостей вирішення наступних завдань:

1) підвищення результативності: зміст роботи HR-підрозділу визначається на основі очікувань замовника (інших структурних підрозділів підприємства);

2) підвищення керованості: якість роботи визначається за допомогою системи вимірюваних показників-індикаторів;

3) можливість організації внутрішніх розрахунків за виконання HR-послуг;

4) узгодженість цілей HR-підрозділу та інших структурних одиниць підприємства.

Елемент «управління» бізнес-процесу стратегічного менеджменту персоналу характеризує умови та правила здійснення цієї діяльності. Відповідно до своєї сутності він може бути представлений тільки документальними та інформаційними об'єктами. Тоді, в якості елемента «управління» слід розглядати існуючі нормативні документи, затверджені процедури, положення та інструкції щодо провадження управлінської діяльності, що обумовлюють порядок здійснення окремого елемента бізнес-процесу.

Структура бізнес-процесу, окрім зазначених елементів («вхід», «вихід», «управління»), включає також елемент «механізм», що відображає в першу чергу виконавців або адміністраторів реалізації бізнес-процесу стратегічного управління персоналом. У такому разі «механізм» зазначеного бізнес-процесу – це структурний HR-підрозділ підприємства. У більш широкому сенсі «механізм» включає:

1) суб'єктів процесу управління персоналом (співробітників, що виконують функції рекрутингу, кадрового діловодства, планування оплати праці та мотивації, управління чисельністю тощо);

2) основні фонди, що забезпечують реалізацію HR-функцій, включаючи програмні комплекси та бази даних;

3) інфраструктурні об'єкти, що можуть бути використані у процесі персоналом для його відтворення (бази відпочинку, медичні заклади, об'єкти культурного призначення тощо).

Таким чином, вказуючи структурну одиницю в якості цього елемента розуміємо сукупність ресурсів, що забезпечують реалізацію HR-функцій, а саме: власне працівників підрозділу (включаючи можливі функціональні зв'язки в залежності від типу організаційної структури підприємства) та матеріально-технічну базу підрозділу (основні фонди, у т. ч. програмні комплекси, що використовуються).

Для розуміння сутності та складових бізнес-процесу стратегічного управління персоналом розроблено структурну схему (архітектуру) цього напрямку діяльності (рис. 1). Така архітектура відо-

бражає всі зазначені елементи бізнес-процесу в найбільш узагальненому вигляді та містить основні складові (етапи) процесу стратегічного управління персоналом. Запропоновано виокремлення етапів відповідно до загальних функцій менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль та комунікація, що в контексті стратегічного управління персоналом представляє собою стратегічне планування, організацію реалізації стратегічних ініціатив, формування системи мотивації, контроль за виконанням запланованих рішень та комунікацію для забезпечення взаємодії та зворотного зв'язку при провадженні HR-діяльності.

У представленій схемі акцентовано увагу на стратегічний контекст управління персоналом, що відбивається насамперед у визначенні «входу» бізнес-процесу з урахуванням факторів, стану та перспектив розвитку зовнішнього середовища, що є однією з визначальних рис стратегічного управління.

Ще одним суттєвим маркером, що відрізняє стратегічне управління від поточного є безумовно тривала часова перспектива, що відбиває представлений на схемі «вихід» бізнес-процесу – досягнення стратегічної HR-цілі.

Цілісність бізнес-процесу, його логічну впорядкованість та відповідність загальному стратегічному набору забезпечує елемент «управління», що містить місію, візію, цінності та загальнокорпоративну стратегію. Включення до складу керуючої дуги загальнокорпоративної стратегії є доречним при дотриманні концепції стратегічної субординації, яка передбачає позиціонування кадрової стратегії як забезпечуючої відповідно до загальнокорпоративної [15].

Для цілей побудови системи стратегічного управління персоналом загально прийнята складова стратегічного планування, що пов'язана з розробкою або актуалізацією місії, візії, цінностей є управлінською: загальні стратегічні установки є пріоритетними для HR-стратегії і обумовлюють зміст. Наступні етапи стратегічного менеджменту є тотожними як на рівні підприємства в цілому, так і на етапі формування кадрової стратегії. Але формування HR-стратегії характеризується певними особливостями відповідно до змісту та сутності управління персоналом, що мають бути враховані та відображені у методичних підходах до реалізації кожної складової від проведення стратегічного аналізу до формування KPI.

Успішність реалізації стратегічних ініціатив значною мірою залежить від ефективності мотивації персоналу на досягнення визначених результатів (третя складова відповідно до архітектури бізнес-процесу). На цьому етапі необхідно визначити систему заохочень та стимулів, що спонукатимуть виконавців до втілення стратегічних настанов. Слід зазначити, що в даному випадку йдеться

про мотивацію працівників HR-підрозділу, а не всього персоналу підприємства – формування дієвої системи мотивації персоналу загалом або її удосконалення може бути завданням у рамках кадрової стратегії на етапі декомпозиції за змістом із визначенням критерію (або низки критеріїв) ефективності системи стимулювання підприємства в цілому.

Оцінити реалізацію стратегії, поточний стан діяльності на шляху впровадження стратегічних настанов, успішність впровадження стратегічних ініціатив можливо на етапі контролю (четверта складова архітектури бізнес-процесу стратегічного HR-менеджменту), який за своїм змістом

може бути поділений на попередній, поточний та заключний. Таке розшарування є доцільним для вирішення наступних завдань:

- забезпечити можливість виконання стратегічного плану через контроль достатності та якості ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових);
- оцінити поточний стан реалізації стратегії через адміністрування та керівництво діяльністю;
- визначити ступінь досягнення цілей на основі співставлення досягнутого рівня показника та його планового значення (GAP-аналіз).

Загалом зауважимо, що при представленні бізнес-процесу стратегічного управління персоналом дотримано наступних принципів:

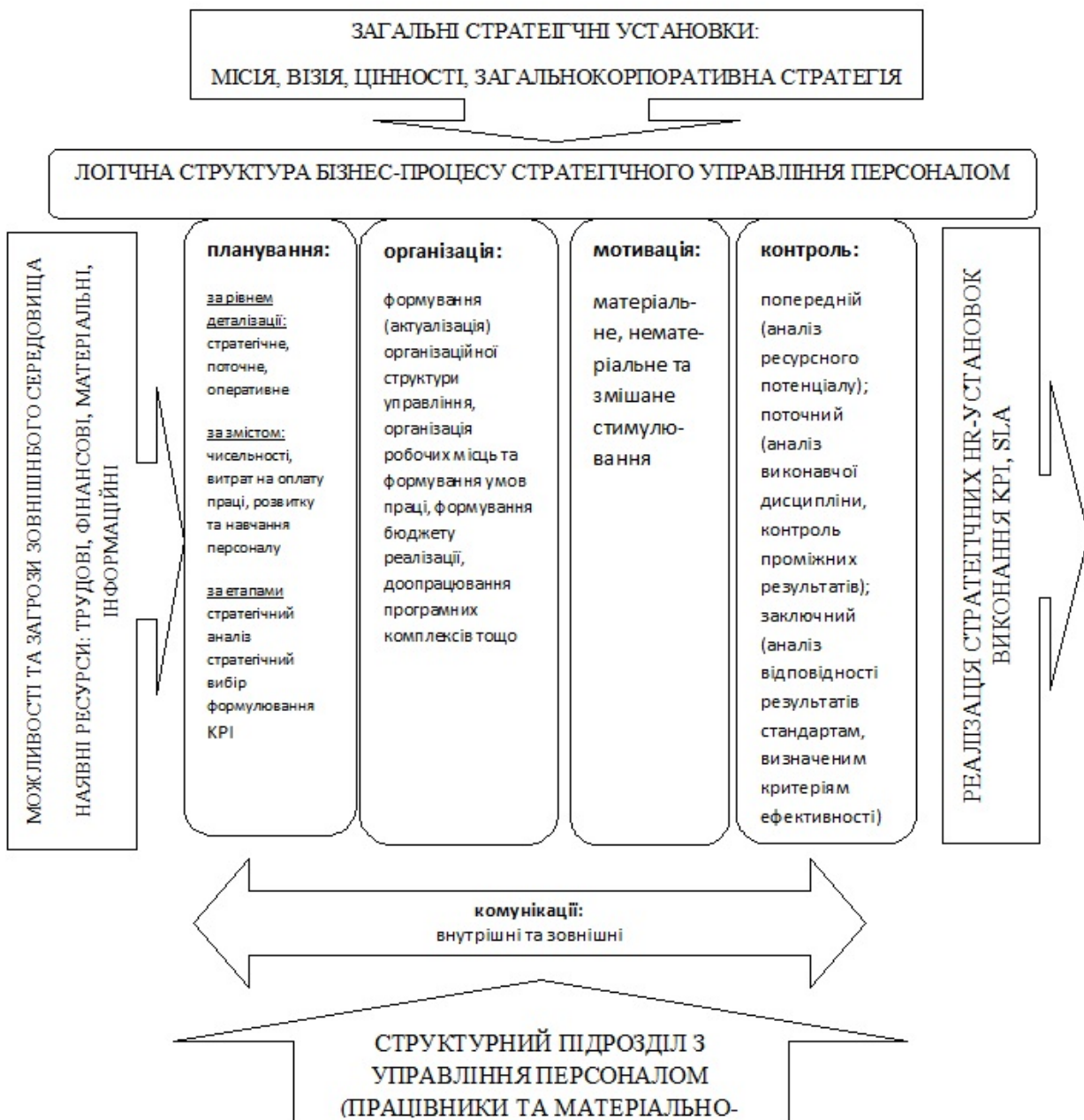


Рис. 2. Архітектура процесу стратегічного управління персоналом

Джерело: розроблено авторами

1) стратегічний характер, що відображений у часовому горизонті та врахуванні зовнішнього середовища;

2) логічність, послідовність та повнота через включення всіх елементів управління;

3) спрямованість на результат – зазначення конкретних показників-індикаторів реалізації стратегії та їх моніторинг.

Представлена узагальнена архітектура бізнес-процесу надає цілісного уявлення про зміст діяльності щодо стратегічного управління персоналом, але має бути деталізована з визначенням вищеназваних елементів бізнес-процесу. Теоретичне обґрунтування та практичний досвід провадження кадрового стратегічного менеджменту в більшості випадків науковцями та менеджерами підприємств ототожнюється із загальними підходами до формування та імплементації загальнокорпоративної стратегії. Тобто кадрова стратегія розглядається як складова загального стратегічного набору організації і окремої формалізованої методики формування та реалізації не потребує.

Але вважаємо за доцільне визначити основні етапи стратегічного управління персоналом з урахуванням особливостей HR-діяльності, що з одного боку не мають протиріч з існуючими загальними підходами, але конкретизують зміст окремих етапів (табл. 2).

Таким чином, запропоновані основні етапи стратегічного управління тотожні загальноприйнятими підходами, але різняться рівнем прийняття рішень і відзначаються підпорядкованістю стратегічному набору підприємства в цілому.

З урахуванням того, що найбільші складнощі з впровадженням стратегічного управління на практиці, на думку авторів, полягають у недостатній проробленості методичних підходів, доречним є формування системи стратегічного управління персоналом та її елементів відповідно до представленої архітектури у вигляді бізнес-процесу. Таким чином, виділено наступні основні етапи стратегічного управління персоналом:

I. Стратегічне планування, що включає такі складові: розробка стратегічної цілі; аналіз зовнішнього оточення; аналіз внутрішнього середовища; розробка стратегічних альтернатив; стратегічний вибір.

II. Мотивація – розробка KPI та доопрацювання системи мотивації для досягнення стратегічних орієнтирів.

III. Організація – імплементація HR-стратегії.

IV. Контроль – моніторинг реалізації стратегії в області управління персоналом.

V. Комунікація та прийняття рішень – коригування стратегічних настанов у разі суттєвої зміни стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 2

Етапи стратегічного управління персоналом

| Етап | Зміст | Особливості |
|---|--|--|
| Розробка стратегічної цілі | Ретроспективна оцінка внутрішнього стану та зовнішнього середовища, рівня досягнення HR-показників | Встановлення цілі відповідно до загальних стратегічних цілей підприємства (декомпозиція), досягнутого рівня розвитку та оцінки зовнішнього середовища |
| Аналіз зовнішнього оточення | Оцінка факторів зовнішнього середовища, що є суттєвими, можуть чинити вплив на HR-діяльність та вірогідність настання яких у майбутньому висока | Оцінка правових засад здійснення діяльності в області управління персоналом, аналіз ринку праці, технологій здійснення управлінської діяльності та досягнень НТП, що можуть вплинути на продуктивність праці |
| Аналіз внутрішнього потенціалу | Оцінка факторів внутрішнього середовища | Оцінка формальних процедур здійснення діяльності, характеристика корпоративної культури, бюджетів оплати праці, рівня та підготовки кадрів, плинності персоналу тощо |
| Розробка стратегічних альтернатив | Опрацювання можливих шляхів, дій та заходів щодо досягнення стратегічної HR-цілі з урахуванням стану внутрішнього середовища та в умовах зовнішнього оточення, що склались | Відповідність стратегічній HR-цілі, що в свою чергу підпорядкована загальній стратегічній цілі підприємства |
| Стратегічний вибір та затвердження стратегії | Вибір та затвердження стратегії | Оцінка стратегічних альтернатив з огляду на можливість досягнення стратегічної HR-цілі |
| Організація процесу імплементації стратегії | Формування бюджету, актуалізація організаційної структури, системи мотивації | Розробка стратегічного плану в області управління персоналом: визначення відповідальності, термінів та заохочень |
| Моніторинг реалізації стратегії в області управління персоналом | Оцінка ступеню виконання стратегії, прийняття рішень щодо коригування стратегічних настанов | Оцінка реалізації стратегічних настанов, впливу стратегії в області управління персоналом на загальнокорпоративну стратегію |

Джерело: розроблено авторами

З урахуванням цього розроблено бізнес-процес стратегічного управління персоналом (рис. 2) у вигляді послідовності визначених робіт з виокремленням управління та результату для кожної складової бізнес-процесу. Першою складовою є формулювання стратегічної цілі під керуванням загальнокорпоративних установок та виходячи з рівня досягнення попередніх стратегічних цілей. Як вже було зазначено стратегія в області управління персоналом є забезпечуючою відповідно до стратегічного набору підприємства в цілому. Тоді стратегічна HR-ціль є декомпозицією загальної стратегічної цілі підприємства, що у свою чергу враховує стан зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання. Тоді розробка стратегії в області управління персоналом має включати напрями, плани та способи її втілення. Тобто вважаємо, що HR-стратегія має бути розроблена таким чином, щоб забезпечити реалізацію стратегічної цілі.

Формулювання стратегії, яка включатиме найбільш релевантні способи досягнення стратегічних цілей, можливе лише на основі ретельного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх резервів і недоліків в області управління персоналом. Тому наступною складовою бізнес-процесу є власне аналіз можливостей та загроз як з боку ото-

чення підприємства, так і в його межах. Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища надають можливостей для формулювання стратегічних альтернатив, імплементація яких дозволяє досягти визначених стратегічних цілей пріоритетів.

Наступною складовою бізнес-процесу стратегічного менеджменту персоналу є стратегічний вибір, тобто власне формулювання стратегії, що описує стратегічні настанови та способи їх реалізації. Також цей етап містить декомпозицію стратегії у вигляді KPI, які являють собою стратегічні орієнтири працівникам підприємства. Невід'ємною частиною зазначеного бізнес-процесу є опис організаційних умов імплементації стратегії, що передбачає розмежування сфер відповідальності, опис процедур, періодичність здійснення робіт, формування підходів до мотивації тощо. Останньою складовою є контроль за реалізацію стратегії, досягнення запланованих рівнів KPI та стратегічної HR-цілі.

Висновки з проведеного дослідження. Описаний бізнес-процес надає цілісну картину щодо провадження стратегічного менеджменту персоналу на підприємстві з використанням елементів процесного управління. Створення парадигми стратегічного менеджменту персоналу на основі процесного підходу має наступні практичні результати:

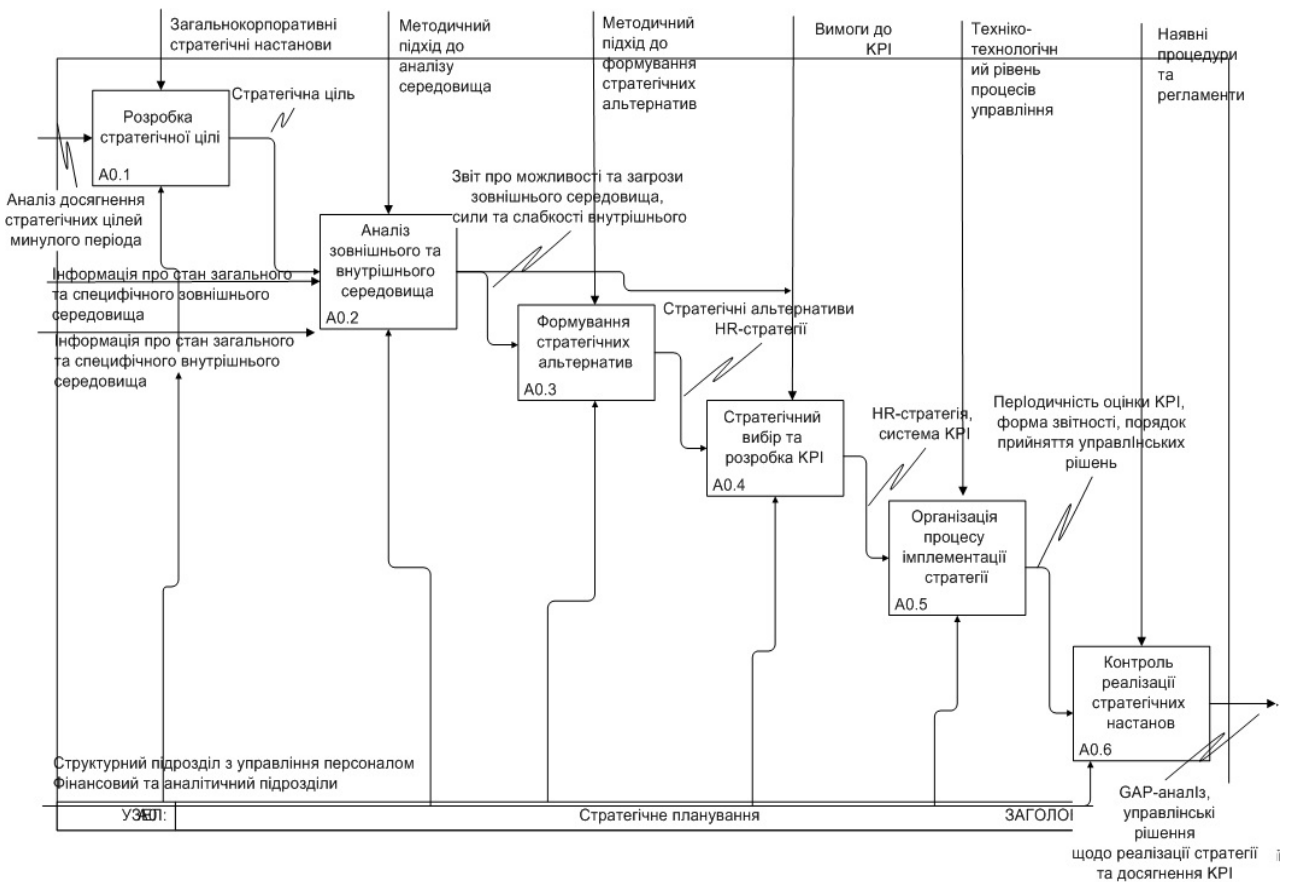


Рис. 3. Бізнес-процес стратегічного управління персоналом

Джерело: розроблено авторами

– по-перше, стратегічний HR-менеджмент – це захід регулярного менеджменту, тому формалізація процесу є доречною та необхідною;

– по-друге, імплементація циклу Демінга-Шухарта спрямовує діяльність на досягнення визначеного результату із забезпеченням сталості еволюційного удосконалення;

– по-третє, визначення основних елементів процесного управління, а саме: кінцевого результату та управління (підпорядкованості загальним стратегічним установкам та принципам організації діяльності) дозволяє уникнути суперечностей між окремими складовими стратегічного контексту підприємства на рівні функціональних стратегій та досягти конвергенції цільових установок.

Загалом побудова управління персоналом на основі процесного підходу дозволяє спрямувати діяльність у цій сфері на досягнення визначених стратегічних цілей, забезпечити якість отриманого результату та відповідність вимогам користувачів HR-послуг, формалізувати діяльність з управління персоналом, що у свою чергу призведе не тільки до зростання керованості бізнес-процесу, а й надасть можливостей для його постійного удосконалення. Слід зазначити, що впорядкування стратегічного управління персоналом, представлення у вигляді прозорого, логічного та зрозумілого бізнес-процесу забезпечує ефективність організації цієї діяльності, а змістовне наповнення етапів, повнота стратегічного аналізу, обґрунтованість стратегічної цілі дозволяють удосконалити HR-діяльність на якісному рівні. Таким чином, дослідження та доопрацювання методичних підходів щодо провадження зазначених складових бізнес-процесу стратегічного управління персоналом є напрямком подальших розвідок.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пекар В. Людський капітал України 2025. Підсумки форсайту / В. Пекар, Є. Пестерніков [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm253.html>.
2. Тамберг В. Новая парадигма управления человеческими ресурсами / В. Тамберг, А. Бадьин, М. Грябой [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm255.html>.
3. Ларіна Я. С. Развитие людского капитала в условиях глобализации / Я.С. Ларіна, О.С. Брацлавська // К.: ВЦ «Академія», 2012. – 248 с.
4. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (Stock market infrastructure development agency of Ukraine) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent>.
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи // М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011 г. – 288 с.
6. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес процессов / М. Робсон, Ф. Уллах // М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
7. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. – 2-е изд., перераб. и доп. / Ю.Ф. Тельнов // М.: Финансы и статистика, 2004. – 320с.
8. Треджи Р. Измеряя процессы / Р. Треджи // [Електронний ресурс]. Режим доступу: FineXpert.ru.
9. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. Репин // М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
10. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген // М.: БМикро, Азбука, 2002. – 320 с.
11. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг // М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
12. Генри Р. Нив Пространство Доктора Деминга / Генри Р. Нив // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm047-3-14.html>.
13. Довбня С.Б. Моделирование бизнес-процесів як інструмент управління металургійними підприємствами / С.Б. Довбня, О.О. Письменна // Металлургическая и горнорудная промышленность. Днепропетровск. 2005. – № 1(229). – С. 110-115.
14. Glossary of Terms, Definitions and Acronyms, L@V3 Glossary v3.1.24, 11 May 2007 Acceptance to Acceptance [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://communities.ca.com/docs/DOC-231156945>.
15. Довбня С.Б., 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 у 2-х т. Т. 1. / За заг. ред. Савчук Л.М. – Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2014. – 436 с.