

## МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**КРИВОРУЧКО О.М., Д.Е.Н., ПРОФЕСОР,  
ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., АСПІРАНТ,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*Виконано моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом підприємства на основі використання апарату сценарного підходу: розроблено сценарій цього процесу на абстрактному (узагальненому) рівні.*

*The design of development of strategies of management the personnel of enterprise process is executed on the basis of the use of vehicle scenario approach: developed scenario of this process at abstract (generalized) level.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Розробка стратегії управління персоналом підприємства є трудомістким процесом, який потребує достатньо великої кількості вихідних даних і різноманітних розрахунків. Нерідко при появі нової значимої інформації всі розрахунки необхідно повторювати. Полегшити процес розробки стратегії управління персоналом можна за рахунок моделювання і автоматизації окремих його процедур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Моделювання є невід'ємною частиною будь-якої цілеспрямованої діяльності. Воно полягає в «дослідженні будь-яких явищ, процесів чи систем шляхом побудови і вивчення їхніх моделей; використання моделей для визначення поведінки і характеристик реальних систем» [1,с.297]. Це єдиний на теперішній час систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього, визначити потенціальні наслідки альтернативних рішень і об'єктивно їх порівняти. Мета моделювання полягає в спрощенні ситуації і полегшенні прийняття рішень шляхом концентрації на деяких важливих аспектах.

Для моделювання процесу розробки різних видів стратегій використовують різні підходи: системний, ситуаційний, процесний, об'єктно-орієнтований та сценарний.

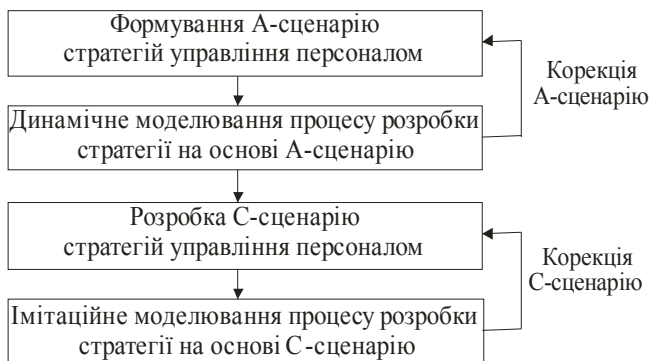
Вивчення та аналіз сучасної вітчизняної та закордонної наукової літератури зі стратегічного управління та управління персоналом [1-4] дозволили встановити, що в даний час для опису процесу розробки стратегії управління персоналом підприємства найчастіше використовується процесний підхід, відповідно якому «підприємство розглядається в якості сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів» [3,с.15]. Так, наприклад, М.В. Манахімова у своїй роботі [3] в рамках

процесного підходу використала методологію IDEF0 для опису процесу розробки стратегії управління персоналом підприємства. Однак, основою процесного підходу є прийняття рішень, що ґрунтується на фактах. Будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, викликають необхідність перегляду стратегії управління персоналом. Врахувати такі зміни дає змогу застосування сценарного підходу до розробки стратегії управління персоналом підприємства, що набув широкого розповсюдження як альтернатива одноваріантним прогнозам розвитку майбутнього підприємства.

Серцевиною методу сценаріїв являється власне сценарій. Під сценарієм розуміють коротке викладення майбутнього організації чи опис того, яким може стати підприємство через визначений час; спосіб функціонування системи з відомою архітектурою (виконавчою структурою), представлений послідовністю виконання окремих робіт, що називають операціями; спосіб досягнення поставлених цілей з урахуванням факторів впливу середовища, в якому розміщена система.

**Формулювання цілей статті.** Моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом підприємства шляхом застосування сценарного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найбільш доцільним для опису реалізації процесу розробки стратегії управління персоналом автотранспортного підприємства (АТП), на наш погляд, є використання дворівневого сценарного підходу. Його суть полягає в побудові і аналізі сценаріїв (способу досягнення поставлених цілей з урахуванням факторів впливу середовища, у яке поміщена система) на двох рівнях (рис.1) [1,с.300].



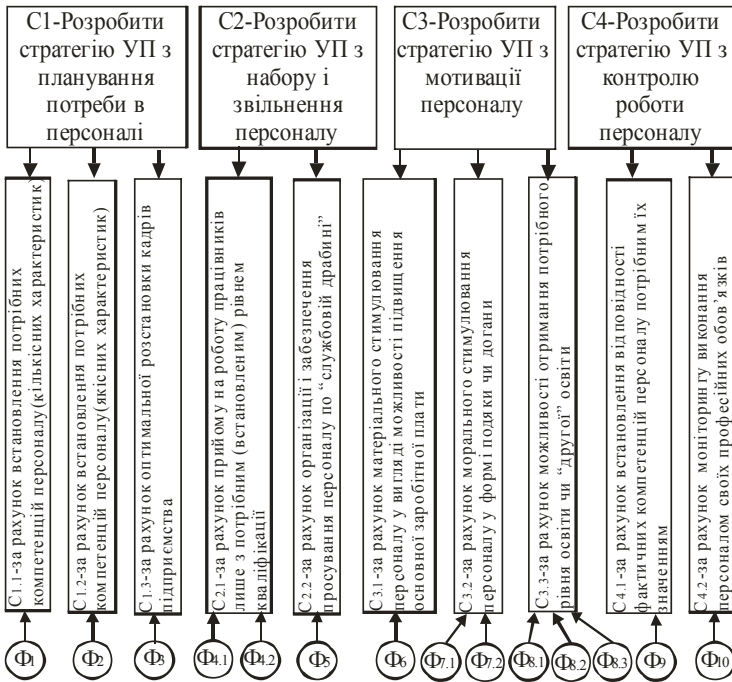
**Рис. 1. Методологія сценарного моделювання процесу розробки стратегії управління персоналом АТП**

На першому рівні здійснюють формування А-сценарію (рамкового або абстрактного) для загального уявлення про реалізацію процесу розробки стратегії управління персоналом, на другому – С-сценарію (структурного) для детального (розгорнутого) опису різних варіантів його функціонування.

Розробку А-сценарію розпочинають з визначення цілей, а також із факторів впливу на їх виконання. Зв'язки між цілями і факторами відображаються на факторно-цільовій діаграмі (рис.2).

Фактори, що впливають на виконання простих цілей, приведені в табл.1 (на рис.2 вони зображені «кружками», які з'єднані за допомогою стрілок із прямокутниками цілей).

Формально-графічний опис абстрактного сценарію складається з наружної рамки і операційної структури. До наружної рамки відносяться вхідні зліва стрілки, помічені іменами вхідних об'єктів і ресурсів; вхідні зверху стрілки, помічені відібраними стратегічними цілями; вхідні знизу стрілки, помічені факторами впливу зовнішнього середовища на досяжність цілей, законодавчі акти, нормативно-методичні документи по різноманітним питанням розробки стратегічного управлінського рішення.



**Рис. 2. Факторно-цільова діаграма для інтегрованого процесу розробки стратегії управління персоналом АТП**

Вхідними об'єктними і ресурсними потоками А-сценарію (рис.3) є:  $P_1$  – вихідні дані для встановлення видів бізнес-одиниць підприємства і їх стадії життєвого циклу (СЖЦ);  $R_1, R_2, R_3$  та  $R_4$  – відповідно інформаційні, матеріальні, людські та фінансові ресурси для розробки стратегії. Вихідним потоком є  $P$  – узагальнена стратегія управління персоналом.

Таблиця 1

**Фактори, що впливають на цілі**

Фактори	Зміст факторів
$\Phi_1$	Необхідний (потрібний) рівень компетенцій (кількісних характеристик)
$\Phi_2$	Необхідний (потрібний) рівень компетенцій (якісних характеристик)
$\Phi_3$	Правильність розстановки персоналу, тобто відповідність рівня кваліфікації працівника посаді, яку він посідає
$\Phi_{4.1}$	Рівень кваліфікації працівників, що мають намір працювати в АТП
$\Phi_{4.2}$	Встановлений (потрібний) рівень кваліфікації кадрів
$\Phi_5$	Можливість просування персоналу по «службовій драбині», тобто кар'єрного росту
$\Phi_6$	Можливість підвищення заробітної плати
$\Phi_{7.1}$	Наявність системи морального стимулювання
$\Phi_{7.2}$	Ефективність системи морального стимулювання
$\Phi_{8.1}$	Фінансові можливості навчання працівників без «відриву від виробництва»
$\Phi_{8.2}$	Домовленість АТП з ВУЗами про можливість навчання своїх працівників
$\Phi_{8.3}$	Постійне «оновлення» кадрів, прийом молодих спеціалістів та їх навчання
$\Phi_9$	Невідповідність потрібних компетенцій персоналу наявним їх значенням
$\Phi_{10}$	Наявність ефективної системи моніторингу роботи персоналу

Всередині рамки розміщені зображення операцій  $A_1, \dots, A_9$  («операційна структура»), зв'язки (об'єктні потоки) між операціями, а також вхідні та вихідні стрілки. Операціями процесу розробки стратегії управління персоналом є:  $A_1$ —встановлення кількості видів бізнес-одиниць підприємства і їх СЖЦ;  $A_2$  – вибір підходу до формування стратегії управління персоналом залежно від СЖЦ бізнес-одиниці;  $A_3$ — визначення компетенцій персоналу (наявних та (або) потрібних);  $A_4$ — формулювання інструментальних стратегій з планування потреби в персоналі;  $A_5$ — формулювання інструментальних стратегій з найму та звільнення кадрів;  $A_6$  – формулювання інструментальних стратегій з мотивації персоналу;  $A_7$ — формулювання інструментальних стратегій з контролю роботи персоналу;  $A_8$ — розробка та вибір альтернативних рішень по кожному виду інструментальних стратегій;  $A_9$ — узагальнення змісту стратегії управління персоналом.



**Рис. 3. А-сценарій розробки стратегії управління персоналом АТП**

Циркулюючими вхідними та вихідними внутрішніми потоками є: P<sub>1</sub>–вихідні дані встановлення видів бізнес-одиниць підприємства і їх СЖЦ; P<sub>2</sub>–вихідні дані для вибору підходу до формування стратегії управління персоналом залежно від СЖЦ бізнес-одиниць; P<sub>3</sub>–дані для встановлення наявних та (або) потрібних компетенцій персоналу; P<sub>4</sub>–невідповідність компетенцій інструментальних стратегій; P<sub>4.1</sub>–невідповідність компетенцій щодо планування потреби в персоналі; P<sub>4.2</sub>– невідповідність компетенцій щодо найму та звільнення кадрів; P<sub>4.3</sub>–невідповідність компетенцій щодо мотивації персоналу; P<sub>4.4</sub>– невідповідність компетенцій щодо контролю роботи персоналу; P<sub>5</sub>–можливі варіанти сформульованих інструментальних стратегій; P<sub>6</sub>–перелік альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій; P– узагальнена стратегія управління персоналом.

Розвиток та уточнення абстрактного сценарію з метою подальшої розробки конкретних моделей поведінки розробки стратегій управління персоналом дозволяє С-сценарій. Він є деталізацію А-сценарію і полягає в більш уточненому об'єктно-орієнтованому описі змін, що відбуваються із вхідними та ресурсними потоками в ході реалізації процесу.

**Висновки.** Таким чином, здійснено моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом підприємства на основі використання апарату сценарного підходу. Розроблено сценарій реалізації цього процесу на абстрактному (узагальненому) рівні.

### **Література.**

1. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: [монографія]/О.М. Криворучко.–Харків: ХНАДУ, 2006.- 404с.

2. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем. Серия «Управление организационными системами» / С.А. Юдицкий.-М.: СИНТЕГ, 2001.-112с.

3. Манахимова М.В. Процессный подход к разработке стратегии управления персоналом / М.В. Манахимова // Кадровик. Кадровый менеджмент.-2008.- №7-С. 11-19.

4. Аминова О.А. Как разработать эффективную стратегию управления персоналом [Электронный ресурс]/О.А. Аминова, Е.Н. Каштанова - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-razrabotat-effektivnyuyu-strategiyu-upravleniya-personalom>