

## СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.95

**Матукова Г.І.**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри економіки і стратегії підприємств  
Криворізького економічного інституту  
Криворізького національного університету

### УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ФАКТОРІВ ЙОГО СТІЙКОСТІ

У статті наведено порівняння існуючих підходів до тлумачення сутності та видів оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах. Визначено недоліки сучасних кадрових служб підприємств, проведено зовнішню, внутрішню та узагальнену оцінки ефективності систем управління персоналом. Надано варіанти проектів системи управління персоналом підприємств. Запропоновано методи й критерії визначення ефективності системи управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** система управління персоналом, ефективність, оцінка системи управління персоналом, проект, варіант управління.

#### **Матукова А.И. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ФАКТОРОВ СТОЙКОСТИ**

В статье приведено сравнение существующих подходов к толкованию сущности и видов оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях. Определены недостатки современных кадровых служб предприятий, проведена внешняя, внутренняя и обобщенная оценки эффективности систем управления персоналом. Сформированы варианты проектов системы управления персоналом предприятий, методы и критерии определения эффективности системы управления персоналом предприятий.

**Ключевые слова:** система управления персоналом, эффективность, оценка системы управления персоналом, проект, вариант управления.

#### **Matukova A.I. MANAGEMENT PERSONNEL OF THE ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT THE FACTORS OF RESISTANCE**

Comparison of existing approaches to the interpretation of the entity and assessment of the effectiveness of the system of personnel management in enterprises. Identified the shortcomings of modern personnel departments of enterprises conducted by external, internal, and generalized assessment of the effectiveness of human resources management systems. Formed drafts of the management staff of enterprises. Proposed methods and criteria for determining the effectiveness of the personnel management system of the enterprise.

**Keywords:** personnel management system, efficiency, evaluation of the system of personnel management, project management option.

**Постановка проблеми.** До недавнього часу поняття «моделі управління персоналом» практично відсутнє в управлінській практиці, але в кожній організації є підсистема управління персоналом, яку представляє відділ кадрів, в обов'язки якого входять прийом та звільнення працівників, навчання і перепідготовка кадрів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління персоналом – одна з важливих і актуальних тем сьогодення економіки й досить докладно висвітлена в наукових працях В.В. Гончарова [1], Г.Г. Зайцева, С.В. Файбушевича [2], Р.В. Машкова [3]. Праці таких авторів, як О.П. Єгоршин, Ю.Г. Одегов, Т.Ю. Базаров, О.М. Ветлужських, дають підстави вважати, що в області підготовки та управління персоналом є ціла низка проблем, зарубіжні теорії не завжди можуть повністю бути впроваджені в українську дійсність, найчастіше потрібна їх серйозна адаптація. В якості прикладу зарубіжної літератури, що використовувався в дослідженнях, можна визначити роботи Ф. Хедуорі, П. Друкера, М. Армстронга, Е. Берна, Л.У. Стаута, Д.Л. Кіркпатріка.

Дослідники вважають, що для подолання економічно нестійких моментів підприємству необхідно вирішити ряд проблем, тісно пов'язаних зі зміною в системі управління персоналом [1, с. 5–15; 3, с. 12–19]. Для ефективної розробки моделі управ-

ління підприємством особливу важливість і практичну значущість набуває ефективне управління персоналом [2, с. 50–60].

Слід також звернути увагу на те, що зарубіжні дослідники в сучасній моделі управління персоналом організації виділяють чотири блоки: персонал організації; ретельний облік знань і здібностей працівників; стиль і культура ділових й міжособистісних взаємин співробітників; довгострокові цілі розвитку організації. Отже, управління сьогодення орієнтоване на людину й активізацію її можливостей. Таким чином, побудова системи управління персоналом організації в умовах його економічно нестійкого положення залишається серйозною проблематикою досліджень сучасних економістів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Розглянути формування ефективної системи управління персоналом в складних умовах ринку, елементи системи й підсистеми управління персоналом, факторів стійкості підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як правило, відділ кадрів має низький організаційний статус, не маючи тісних зв'язків з іншими підрозділами, що виконують функції управління кадрами (відділ праці та заробітної плати, юридичний відділ та ін). І як наслідок, відділ кадрів не являється методичним, інформаційним й коор-

динуючим центром кадрової політики організації [2, с. 215–225].

Дослідники визначають, що «кадрова політика не завжди є головною складовою при розробленні стратегії управління персоналом» [7, с. 116], «... її формулюють для того, щоб лінійні і функціональні керівники керувалися нею, аналізували можливі наслідки своїх рішень з кадрових питань» [7, с. 119]. Тому формулювання її змісту і, відповідно, змісту стратегії управління персоналом у більшості випадків здійснюють у досить загальному вигляді. При розробці стратегії управління персоналом автори розглядають типи кадрової політики, виділені за різними ознаками: ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища та рівнем усвідомленості правил та норм в роботі з персоналом (активна, реактивна, пасивна, превентивна).

Визначення категорії «ефективність системи управління персоналом» вчені тлумачать на власний розсуд. На думку В.П. Пугачова [5, с. 26], ефективність системи управління персоналом – це досягнення організаційних (стосовно комерційних організацій – прибутковості та стабільності підприємства і його адаптованості до майбутніх змін ситуації за мінімальних витрат на персонал) і індивідуальних (задоволення від праці та перебування на підприємстві) цілей. Дослідник Ю.Г. Одегов ефективною називає таку систему ухвалення рішень щодо управління персоналом організації, яка є конкурентоспроможною з позиції продукції (послуг), що виробляється самою організацією, та роботи в ній [4, с. 182]. Можна погодитися з думкою А.П. Рачинського [6], що оцінка ефективності здатна і має виконувати різноманітні та масштабні завдання:

- це оцінка системи в частині вірогідності інформації, дотримання законодавства, ефективності й результативності діяльності окремих підрозділів;
- проведення аналізу й оцінки ефективності системи управління персоналом і наведення методів зниження ризиків;
- оцінка відповідності системи управління організацією принципам загальноорганізаційного управління.

Сучасним кадровим службам недостатньо тільки оформляти накази і розпорядження, берегти кадрову інформацію, вони повинні перетворюватися в центри по розробці і реалізації стратегії розвитку підприємства, формувати сценарії розвитку підприємства та організації праці, метою якої має бути максимальне підвищення темпів виробництва, творчої віддачі і активності персоналу. Кадрові служби мають розробляти програми розвитку кадрів, забезпечення справедливої оплати праці та ін. Тому в складних економічних умовах необхідна розробка нових підходів до побудови системи управління персоналом підприємства – побудова організаційних структур, «типових моделей» відповідно умов ринку, що інтенсивно змінюються. При цьому потік функцій управління має вестися не зверху вниз, а знизу вгору, тобто з орієнтацією не на ієрархічні вертикальні структури, а на багатобразні форми горизонтальних зв'язків – «моделей» й структур, пов'язаних загальними принципами. Проектування системи управління не можна відокремлювати від проектування системи управління підприємством, так як перша включає не тільки функціональні підрозділи, що займаються роботою з персоналом, а й усіх лінійних керівників – від директора до бригадира, а також керівників функціональних підрозділів, що виконують функції виробничого, технологічного, економічного керівни-

цтва. Таким чином, система управління персоналом є так званим «фреймом» (основою) системи управління підприємством. Системний підхід при проектуванні системи управління персоналом всіх рівнів ієрархії дозволяє комплексно підійти до вирішення цієї проблеми. Проектуються всі функціональні і цільові підсистеми забезпечення управління, підсистема лінійного керівництва, взаємозв'язки всіх компонентів цілісної системи між собою і всередині системи, а також із зовнішнім середовищем [2, с. 158–159]. Системний підхід визначає, що роботи не можуть бути суворо розподілені між відділами підприємства, а мають розглядатися як часткові системи, що перехрещуються.

Проект системи управління персоналом в умовах економічно нестабільного стану повинен включати в себе: техніко-економічне обґрунтування, що забезпечує обґрунтування виробничо-господарської необхідності та техніко-економічної доцільності побудови, і вдосконалення системи управління. Такий проект має включати наступні підрозділи:

- вступ, характеристика виробничої системи, що існує, а також системи управління, цілі та критерії вдосконалення системи управління, що передбачається за даним проектом, техніко-економічні результати, висновки й пропозиції;
- завдання на оргпроекування, це є документ для розробки проекту вдосконалення системи управління організацією.

У розділах загальної організації мають розкриватися:

- підстави розробки проекту вдосконалення системи управління;
- мета розробки проекту;
- аналіз стану виробництва та системи управління;
- вимоги до побудови системи управління;
- положення щодо вдосконалення системи управління організацією;
- техніко-економічні результати впровадження проекту;
- склад, зміст та організація роботи з розробки та впровадження проекту;
- порядок приймання проекту вдосконалення системи управління організацією;
- джерела інформації.

Вицезазначений загальний організаційний проект розробляється на основі затвердженого стратегічного плану розвитку підприємства, при врахуванні перспективного аналізу, що дозволяє сформулювати уявлення про можливу поведінку факторів зовнішнього середовища, а також поточного аналізу, який спрямований на виявлення наслідків та причин появи біфуркаційних процесів.

Розв'язання проблеми виявлення й оцінки факторів зовнішнього середовища підприємства як середовища майбутнього існування організації вимагає розробки стратегічних планів виживання в цьому середовищі, оскільки зовнішнє середовище швидко змінюється. При здійсненні аналізу необхідно враховувати майбутній стратегічний потенціал підприємства.

Для аналізу зовнішньої позиції та внутрішнього потенціалу підприємства використовують два підходи. Перший – «структура – поведінка – показники», запропонований М. Поттером, пропонує методи аналізу зовнішньої позиції підприємства на ринку. Другий – підхід на ресурсній основі, запропонований Г. Хемелом та С.К. Прахаладом, використовує методи аналізу внутрішньої позиції підприємства, що визна-

чається її ресурсами, компетенціями і здібностями, що впливають на конкурентні переваги підприємства. Основне призначення аналізу факторів зовнішнього середовища – визначити та усвідомити можливості, які може використати підприємство, та загрози, що можуть виникнути в процесі його діяльності, якщо воно не буде прослідковувати їх вплив на свій стан. Для аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно провести діагностику потенціалу підприємства, направлену на виявлення його сильних і слабких сторін, де універсальним методом є SWOT-аналіз. Проведення аналізу стратегічних факторів здійснюється з дотриманням принципів цілеспрямованості, об'єктивності, своєчасності та системності.

Мета робочого проекту – розробка робочої документації, необхідної для впровадження системи управління, проведення прийомних робіт, а також забезпечення нормального функціонування системи управління підприємством. Підрозділи підприємства, як носії функцій управління персоналом, можуть розглядатися в широкому контексті як служба управління персоналом. Конкретне місце і роль зазначеної служби в загальній системі управління організацією визначаються для кожного спеціалізованого підрозділу по управленню персоналом і його безпосереднього керівника.

Організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальностей. Їх об'єм і ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника організації по відношенню до кадрової служби. Вони також формуються по мірі організаційного розвитку управління, накопичення фінансового, кадрового, інтелектуального потенціалів. Можна розглянути декілька варіантів системи управління персоналом:

- Варіант 1: структурна підпорядкованість кадрової служби керівнику з адміністрування. Основна особливість цього варіанту полягає в зосередженні всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі. Виконання завдань служби управління персоналу розглядається в рамках його ролі як штабного підрозділу підприємства.

- Варіант 2: структурне підпорядкування служби управління персоналом, як штабного відділу, загальному керівництву організації. Перевагою є близькість до всіх сфер керівництва організації. Ця структура є доцільною для невеликих підприємств на початкових етапах розвитку, коли керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби. При такому варіанті слід виключити небезпеку множинної підпорядкованості суперечливих вказівок.

- Варіант 3: структурна підпорядкованість служби управління персоналом, як штабного органу, вищому керівництву організації. Даний варіант найбільш прийнятний на початкових етапах розвитку підприємства, коли перший керівник намагається таким чином підняти статус і роль кадрової служби, хоча ієрархічний рівень заступників керівника ще не готовий до сприйняття відділу персоналу як підрозділу, рівнозначного другому рівню управління.

- Варіант 4: організаційне включення служби управління персоналом в керівництво організації. Даний варіант можна розглядати як найбільш притаманний для досить розвинутих фірм з відокремленням сфери управління персоналом як рівнозначної підсистеми управління в ряду останніх підсистем управління. Слід також зазначити, що в останні роки в практиці західних європейських фірм виділяється функціональна сфера управління, що одержала назву «контролінг» [3, с. 14]. Дана сфера управління

концентрує у собі органи, що виконують функцію координації розвитку організації, а також загальні функції управління.

Для більшості підприємств характерним є прийняття управлінських рішень як реакція на необхідні потреби й зовнішні глобальні протиріччя, необхідним є виявлення факторів стійкості та їх оцінка з ціллю розробки заходів по стабілізації положення підприємства.

Основу стійкого економічного розвитку складає одночасне змінення визначеного набору параметрів по усім напрямкам діяльності підприємства. Економічна стійкість підприємства не завжди залежить від стратегічної позиції підприємства, а також від його стратегічного розвитку. Вибір напрямків стійкого економічного розвитку підприємства передбачає аналіз можливих сценаріїв, враховуючи можливість й взаємозв'язок функціональних підрозділів підприємства з його зовнішньою середовищем. Завдяки механізму управління економічною стійкістю підприємства формується досконала модель управління персоналом, й визначаються фактори впливу на економічну стійкість підприємства, вони поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: ринок, державу, конкурентів, покупців, сировинні ресурси, екологію. До внутрішніх факторів віднесено: основні засоби, фінансові ресурси, організацію виробництва, системи управління, кадри. В процесі управління виносяться оперативні, тактичні, та стратегічні рішення.

Найважливішим етапом побудови структури управління є формування складу її підсистем. Під підсистемами розуміється підрозділ або низка підрозділів, або посадова особа, що виконує функції управління для досягнення визначених цілей. Це типова оргструктура характеризує головну ціль й завдання, яку вирішують ті чи інші підрозділи, й при появі ризиків, що не були прораховані, може бути скоригована.

**Висновки з даного дослідження.** При формуванні проекту управління персоналом необхідним є визначення етапів процесу оцінки системи управління персоналом підприємства, де мають бути здійснені дослідження комунікацій із зовнішнім середовищем, фактори, що мають максимальний і мінімальний вплив на підприємство. При розробці проекту важливим є вивчення механізму включення системи управління персоналом до системи управління підприємством, визначення відсотка суперечностей між системою управління персоналом та іншими системами управління, коефіцієнтів вагомості, оцінки внутрішніх й зовнішніх факторів.

Чисельність працівників підструктури управління залежить від складності завдань, що, в свою чергу, визначаються від рівня професійної підготовки кадровиків, їх структурного складу. Важливе значення має досягнутий методичний, кадровий потенціал, що впливає на ступінь участі зовнішніх консультативних фірм у реалізації тієї чи іншої цільової задачі. В великих організаціях спостерігається подальше структурування внутрішніх підрозділів системи (наприклад, підрозділи у відділі навчання персоналу та ін.). Для визначення функції підсистем оргструктури управління персоналом необхідно, крім структуризації цілей, сформулювати критерії досягнення цілей, і в якому вигляді будуть представлені результати досягнень. На даному етапі побудови оргструктури для кожної підсистеми слід відповісти на питання: що потрібно робити для реалізації цілей; яким чином надати результати діяль-

ності для їх подальшого використання. Формування внутрішньої оргструктури системи управління персоналом складається з етапів: структуризація цілей системи управління персоналом; визначення складу функцій управління, реалізації цілей системи; формування складу підсистеми оргструктури; встановлення зв'язку між підсистемами оргструктури, визначення прав і відповідальності підсистем; розрахунок трудомісткості функції та чисельності підсистем; побудова конфігурації оргструктури.

У процесі оцінки ефективності були виявлені наступні недоліки системи управління персоналом майже всіх досліджуваних підприємств: недостатня цілісність, відповідність структури управління, недосконалий взаємозв'язок із середовищем, неповне закріплення функцій в організаційних документах, наявність неохоплених аспектів кадрової роботи, незначне використання сучасних принципів, методів, технологій управління персоналом, недостатня гнучкість.

УДК 65.014.1

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления : [руководство для высшего управленческого персонала] / В.В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 2007. – 252 с.
2. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2002. – 324 с.
3. Машков Р.В. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / Р.В. Машков // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 11. – С. 2–19.
4. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М. : Экзамен, 2002. – 255 с.
5. Пугачев В.П. Управление персоналом / В.П. Пугачев. – М. : Экзамен, 2004. – 416 с.
6. Рачинский А.П. Управлінський аудит в системі управління персоналом / А.П. Рачинський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R\\_5/08rapsup.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R_5/08rapsup.pdf).
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

**Мешкова Н.Л.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та управління  
Донбаського державного технічного університету*

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

У статті запропоновано науково-методичний підхід до управління діловою активністю промислового підприємства в умовах кризи і посткризового періоду. Обґрунтовано мету, завдання, функції та принципи управління діловою активністю, які реалізуються під дією внутрішніх і зовнішніх факторів. Акцентовано увагу на тому, що забезпечення, активізація і стимулювання ділової активності повинні реалізуватися з урахуванням потенційних можливостей до здійснення, з урахуванням спроможності досягнення певного стану в заданий час у відповідних обсягах з метою максимального використання ресурсів, засобів, коштів.

**Ключові слова:** ділова активність, промислове підприємство, управління, криза, активізація ділової активності.

#### **Мешкова Н.Л. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

В статье предложен научно-методологический подход к управлению деловой активностью промышленного предприятия в условиях кризиса и посткризисного периода. Обоснованы цель, задание, функции и принципы управления деловой активностью, которые реализуются под действием внутренних и внешних факторов. Акцентируется внимание на том, что обеспечение, активизация и стимулирование деловой активности должны реализовываться с учетом потенциальных возможностей к осуществлению с учетом возможности достижения определенного состояния в заданное время в соответствующих объемах с целью максимального использования ресурсов, средств, денег.

**Ключевые слова:** деловая активность, промышленное предприятие, управление, кризис, активизация деловой активности.

#### **Meshkova N.L. FEATURES OF MANAGEMENT BUSINESS ACTIVITY OF ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF CRISIS**

In the article scientifically – is offered methodical going near a management business activity of industrial enterprise in the conditions of crisis. Grounded purpose, task, functions and principles of management business activity, which will be realized under the action of internal and external factors. Attention is accented on that providing, activation and stimulation of business activity, must be realized taking into account potential possibilities to realization, taking into account possibility of achievement certain the state in the set time in the proper volumes with the purpose of the maximal use of resources, facilities, money.

**Keywords:** business activity, industrial enterprise, management, crisis, activation of business activity.

**Постановка проблеми.** Управління діловою активністю в кризових умовах займає першочергове місце серед комплексу управлінських завдань у зв'язку із тим, що передбачає швидке реагування на зміну діяльності в кризових умовах, зменшення ризиків банкрутства за умов ефективного управління цим процесом, активізації і стимулювання ділового середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управління діловою активністю гос-

подарюючих суб'єктів займалися багато дослідників. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовський, Е.Б. Стародубцева, Н.К. Мойсеево, М.В. Конишева присвячують свої роботи визначенню суті поняття ділової активності [1, с. 20]. Роботи В.В. Ковальова, О.Н. Волкової, Р.М. Фатихова, І.В. Сидоренко більш глибоко розглянуті [2, с. 47]. Вони розкривають суть і зміст ділової активності, розглядають методик оцінки, способи і інструменти її управління. Питаннями кількісної оцінки ділової активності підприємства займалися