

УДК 658:005.95/.96

Вішка І. С.

Національний університет «Львівська політехніка»

ЧИННИКИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ДІАПАЗОНУ РІС НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Досліджено п'ять сфер впливу на підприємницьку структуру та описано чинники, які формують кожен з них. При цьому пояснено рівень впливу кожного із елементів на підприємство за ознакою hard та soft фактори. Було доведено, що ці елементи провокують виникнення розбіжностей у інтересах стейкхолдерів. **Ключові слова:** hard фактори, soft фактори, чинники РІС, стейкхолдери, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

Постановка проблеми. Питанню ідентифікування зовнішніх та внутрішніх чинників (факторів), що впливають на підприємство приділено багато уваги. Кожен із дослідників намагається виділити певні особливості цих факторів з різних аспектів. Ми у нашому дослідженні будемо розглядати їх як чинники, що впливають на адміністративну систему та є основою конфліктного середовища та формують «розрив інтересів стейкхолдерів» (далі – РІС). Аналізуючи систему, потрібно врахувати вплив елементів на її механізм існування як ззовні, так і з середини. Тому за доцільне буде виділення нами та пояснення тих груп чинників, які мають пряме чи опосередковане відношення до досліджуваного питання, чинників, які допомагають формувати адміністративне управління чи чинять перешкоди до такого формування. Такий комплексний аналіз допоможе нам цілісно охопити та зрозуміти проблемні місця і запропонувати розвиток системи адміністрування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження цієї теми показали, що вплив чинників на підприємство та його структуру активно та детально вивчається, відштовхуючись від праць М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі [1], М. Дороніна [2]. О. Шатохін вивчав вплив зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень [3], Г. Скиба [4] – вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства. Х. Передало, Р. Сафарова [5], В. Ландсман [6] пропонують удосконалення структурних елементів системи управління персоналом за допомогою вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів.

Проте чинники у сфері управління трудовими ресурсами недостатньо систематизовані та чітко окреслені.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Для вирішення поставленої проблеми, необхідно з'ясувати таких питання:

1. Які існують середовища впливу на підприємство та його внутрішні процеси (адміністративну систему), як вони впливають один на одного?

2. Виділити сильні та слабкі сторони (фактори) та з'ясувати, як вони здатні впливати на РІС (збільшувати чи зменшувати)?

3. Як зовнішні чинники формують внутрішні процеси та впливають на них у системі управління людськими ресурсами?

4. Чи існує зворотній вплив системи й коли він виникає?

Метою статті є дослідження факторів прямої та непрямої дії з рівнем впливу hard чи soft, які є причиною формування розриву інтересів стейкхолдерів в середині підприємницьких структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Беручи за основу вже здобутий досвід, можемо стверджувати, що на підприємство, як суб'єкт підприємницької діяльності, діють та впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Проте причиною розриву інтересів між працевластувачем та працівником слід розглядати на рівні підприємства, саме тут вони зростають. Зовнішнє оточення створює лише передумови цьому. Ми пропонуємо деталізувати ці чинники, розділивши їх на п'ять середовищ: зовнішнє дальнє середовище, зовнішнє ближнє середовище, внутрішнє середовище підприємства, підсистема підприємця-власника та підсистема людина-працівник. Таким чином, кожне середовище містить набір елементів, вплив яких можна характеризувати як hard та soft фактори прямої та опосередкованої дії, що формують діапазон розриву інтересів між працівником та керівництвом (РІС). «Розрив інтересів стейкхолдерів» – процес у діяльності підприємницької структури, який призводить до припинення взаємодії та співпраці двох і більше суб'єктів господарювання (стейкхолдерів), під впливом декількох факторів. Такими суб'єктами у нашому дослідженні є відносини між працівником та підприємцем-власником. Детальне визначення та пояснення даного поняття РІС було висвітлено у попередніх публікаціях. Вплив кожного із середовищ одне на одне та їх взаємозв'язок можна зобразити за допомогою схеми (див. рис. 1).

Перш ніж розпочати аналізування чинників кожного із середовищ, слід дати пояснення, що таке hard та soft фактори, оскільки для кожного середовища характерними є свої показники жорсткої та м'якої дії.

Hard фактори – це фактори, показники або умова, за якої не можливе прийняття іншого сценарію, крім того, що визначився раніше. Умова порушується у тому випадку, якщо зміна стратегії, бізнес-процесів підприємства підкріплюються фінансовими даними, що вказує на роботу в інтересах установи [7, с. 89–90].

Soft фактори – це чинники, опосередкованої дії, вплив яких значний але необов'язковий. Такі фактори несуть у собі суб'єктивний ризик: довіра, певні закономірності, концентрація показників, що формують умови для змін [7, с. 88–89].

Звертаючись до праць О. Шатохіна, **зовнішнє середовище дальнє (ЗСД)** – це середовище, яке знаходиться якнайдалі від підприємства, але є висхідною точкою для наступних внутрішніх процесів [3].

Зовнішнє середовище ближнє (ЗСБ). У його основі є ті показники, фактори, процеси та суб'єкти, які безпосередньо стосуються підприємства. Ближнє середовище формує двосторонні зв'язки, тут вже говоримо про прямий вплив усіх

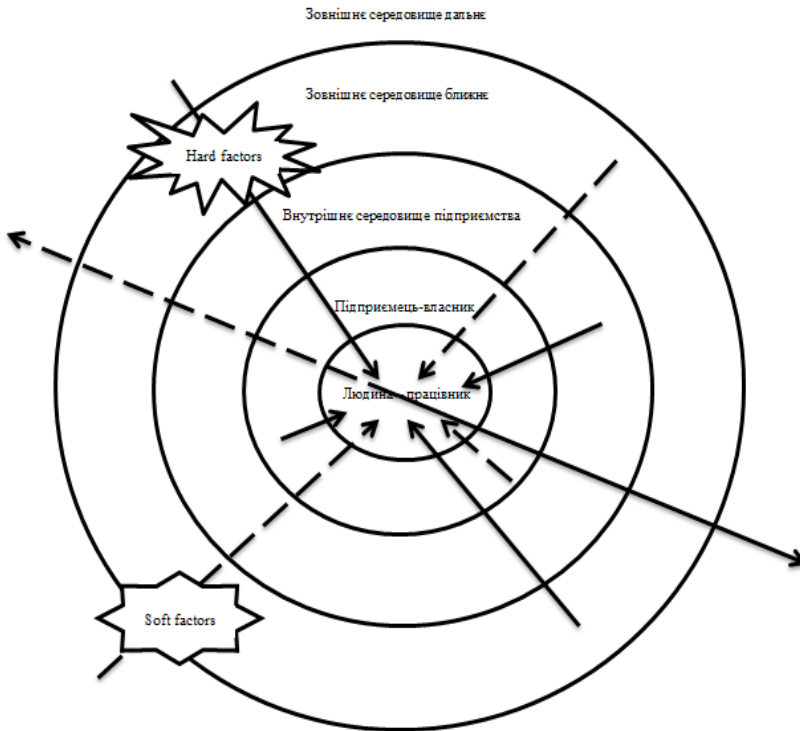


Рис. 1. Система впливу чинників на суб'єкт підприємництва та характер дії факторів на систему

факторів, що взаємодіють із підприємством, з відмінністю hard та soft фактори. Ключовими елементами стають: зовнішні конкуренти, фізичні та юридичні партнери, партнери по бізнесу (фінансові, кредитні, контролюючі установи), безумовно, законодавча база відповідного напрямку діяльності установи. Основні чинники зовнішнього середовища зображені в табл. 1.

Визначивши характер впливу (прямий чи опосередкований), дамо характеристику ступенів впливу цих чинників: постачальники трудових ресурсів. Такими джерелами робочої сили можуть бути ВНЗ, навчальні центри, лабораторії, робоча сила з інших країн (зазвичай, щоб не працювати собі в збиток, використовують дешевий найм при незмінно високій якості роботи). Якщо це державні установи, то встановлюється кількість випускників ВНЗ та визначається кількість необхідних фахівців народним господарством на ринку праці. Ми їх будемо називати як soft фактори, оскільки вони не регулюють діяльність окремого підприємства.

Таблиця 1
Чинники зовнішнього середовища, які впливають на підприємство у сфері управління трудовими ресурсами

Зовнішнє середовище	
Дальнє	Ближнє
<ul style="list-style-type: none"> - науково-технічний розвиток; - природні фактори; - нормативно-правове регулювання; - соціально-культурні фактори; - економічні чинники 	<ul style="list-style-type: none"> - постачальники трудових ресурсів; - органи державної влади та місцевого самоврядування та їх вплив на підприємство; - конкурентоздатні (затребувані) кваліфікації; - конкуренти та їх кадрова політика; - HR-бренд підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1-6; 8]

Органи державної влади та місцевого самоврядування несуть прямий вплив на адміністративну діяльність, ними визначається національний рівень зайнятості, фіксується кількість безробітних, попит і пропозиція на певні професійні групи із зазначенням рівня спеціалізації і кваліфікації. І, як вже зазначалося вище, приймаються норми та постанови, що оскарженню не підлягають. Саме система трудових відносин є hard фактором.

Конкурентоздатні кваліфікації на ринку праці, як чинник, що впливає на відношення спеціалістів до свого фаху й виду діяльності; визначає наперед висунуті до працівників вимоги (рівень підготовки). Це є передумовою формування професій затребуваних на ринку праці. Підприємство може сприяти обміну досвідом працівників з іншими підприємствами укладаючи угоди з закордонними колегами. Такий фактор є hard, особливо для працівника. Маючи набір знань, вмінь та навичок працівник має більші шанси вимагати належної зарплатні, що провокуватиме більший РІС.

Конкуренти та їх кадрова політика, вивчаються для порівняння та врегулювання власних позицій. Це soft фактор, який має опосередкований зв'язок із РІС.

HR-бренд підприємства на місцевому, державному, міждержавному рівні, що безпосередньо впливає на його імідж та розвиток системи адміністрування. Популярність завдячує бажання людини працевлаштуватись, високого рейтинги підприємства створюють умови високого відбору. Пізнаваність «лейбу», торгової марки серед працівників, можна вважати як зацікавленість установою та обізнаністю чим займається підприємство [8]. Це м'який фактор, що може допомогти підприємству в наборі працівників, створити йому імідж. Він не створює РІС, а вказує на його відсутність.

На розрив інтересів групи стейкхолдерів (РІС) певною мірою впливають усі вище наведені чинники, тільки рівень розриву кожен формує по-своєму. При форс-мажорних обставинах природного характеру, соціально-культурних факторах (наприклад, війна в Україні, яка знищила масу промислових, інфраструктурних об'єктів, стейкхолдери знаходяться в однакових несприятливих обставинах, говорити про розрив не доводиться). Економічні чинники як позитивні, так і негативні є також soft фактори, потрібна лише обізнаність керівництва, як використати наявні показники в свою користь.

Hard фактором є політичні чинники та їх нормативно-правове регулювання, що грає роль поліцейського у відносинах стейкхолдерів, регулює та захищає їхні інтереси (в ідеалі). Так, для прикладу, указ про підвищення прожиткового мінімуму змушує підприємство вдаватись до заходів: підвищення заробітної плати усім або звільнення працівників, що заміщуватиме витрати по з/п працівникам, які залишилися. З огляду на правове поле, цей показник мав би забезпечити мінімізацію розривів між стейкхолдерами. Таким

чином, середовище ЗСД не створює реальних умов для РІС, оскільки його вплив опосередкований.

Чинники внутрішнього середовища підприємства (ВСП). Саме набір цих показників формує величину РІС. ВСП – це сукупність факторів, чинників, умов, що створюються самим підприємством і ним же контролюється. Це закони, порядки, а також цілі, стратегії, завдання, корпоративна культура та персонал, технічні і технологічні рішення. Є фактори внутрішнього середовища, які прямо впливають на адміністративну систему, а є й ті, які створюють вплив через сукупність інших внутрішніх чинників. Поодинокі чинники, в лиці працівників чи певних процесів, впливають на адміністрування, але не здатні його змінити чи трансформувати, оскільки керуюча система сама створює методи менеджменту і формує вплив на окремі процеси за допомогою інструментів та засобів. Далі наведемо перелік таких чинників (див. табл. 2).

Інколи відсутність новітніх технологій, нерозвинена організаційна, кадрова, виробнича та інші сфери діяльності підприємства не створюють РІС, тоді як високо розвинене підприємство з такими розривами стикається частіше. Чим вища планка, що ставить підприємство перед собою, тим більша вірогідність виникнення ризиків. Ціль підприємства та конкретна спеціалізація допомагають чітко визначити майбутні якісні характеристики персоналу, а чим конкретніша ціль, тим легше підібрати кадри за кваліфікацією. Тобто ціль породжує подальший розвиток плану дій. Для ефективного менеджменту необхідно обраної цілі дотримуватись, адже неефективність системи менеджменту на Львівських машинобудівних підприємствах говорить про те, що ціль не виправдовує засоби. Мається на увазі відсутність прогресивних інформаційних систем, новітніх програм, відповідних технологій та технічного забезпечення, які б підвищували продуктивність праці як управлінців,

так і простих працівників. Дуже часто люди з технічними спеціальностями обіймають посади управлінці, тоді як це мали б бути економісти, менеджери.

Рівень складності виконання поставлених завдань, зумовлює підбір на роботу кваліфікованих працівників, або навчання їх безпосередньо на підприємстві. Існує різна продуктивність праці у різних підрозділах системи адміністрування. З одного боку, це закономірно, та все ж потрібно шукати шляхів для забезпечення комплексності усієї системи. Ця комплексність передбачає: обізнаність працівників у окремих сферах діяльності і на загал; застосування інструментів і засобів для реалізації знань (новітні технології, програми та інформаційні системи); можливість обчислити адміністративну діяльність та пов'язані із нею витрати.

Не менш важливого значення набуває ставлення підприємця до працівників, цінування колективу, реагування на зміни та настрої в середині підприємства, внутрішньо-організаційні комунікації, владні повноваження та авторитет (див. табл. 3).

Впливає на розвиток системи адміністрування і наявна адміністративна система з її недоліками та перевагами. До уваги слід взяти стиль керівництва (ліберальний, демократичний, авторитарний, який допускає міру засобів впливу управлінця на підлеглих), який існував до того, ті засоби й методи впливу, які використовувались. Рівень впливу чинників залежить від спеціалізації підприємства, його організаційної культури, а також законодавчих нормативів. Внутрішнє середовище динамічно змінюється під впливом зовнішнього. Для стратегічного менеджменту важливим є розвиток персоналу, а кінцевим результатом адміністрування є кількісні показники. Інколи зовнішнє середовище, як чинник впливу на управлінську діяльність може бути цілком невизначеним, що спричиняє прийняття хибних рішень. А низький рівень управління є безпосереднім впливом зовнішнього середовища, наприклад, низьке економічне становище підприємства в державі (в окремій області), негативні тенденції по окремих галузях виробництва. Найчастіше, якщо існує низький чи задовільний рівні управління (пов'язують із прямим впливом на підприємство зовнішніх чинників; коли достатній та високий), це говорить про залучення внутрішніх чинників підприємства: кадрового потенціалу, його високу підготовку, некомерційну

Таблиця 2

Чинники внутрішнього середовища підприємницьких структур у сфері управління трудовими ресурсами

Внутрішнє середовище підприємства
<i>Внутрішнє середовище дальнє</i>
Економічне становище підприємницької структури, рівень розвитку, фінансові можливості, наявність новітніх технологій, конкурентоздатність продукції
Налагодження контактів: споживач, кваліфікована трудова сила, транспортні шляхи та сировина
Ціль підприємства та спеціалізація
Наявна адміністративна система: розроблення системи винагород/штрафів; фактор впливу за допомогою наказів, норм розпорядження, роз'яснень; прийняті рішення
<i>Внутрішньо-організаційні та структурні зміни (внутрішнє середовище ближнє)</i>
Рівень складності виконуваних завдань
Комфортні умови праці
Стан корпоративної культури
Зміна форми власності
Переорієнтація діяльності
Наявність стихійних змін в настроях працівників
<i>Кадрові зміни</i>
Штат, вакансії, віковий склад
Вимоги до професії та кваліфікаційний рівень
Заробітна плата
Формування соціального пакету (обов'язкового та морально-стимулюючого)

Джерело: побудовано автором на основі [1–6]

Таблиця 3

Чинники внутрішнього середовища, сформовані власником у сфері управління трудовими ресурсами

Підсистема «підприємець-власник»
Особиста ефективність керівника демонструє персоналу самовідданість роботі, працю на результат, а також те, що працівник і керівник працюють на одну мету. Такий приклад може слугувати заохоченням для працівників. Визначити це можна за допомогою кількісних показників: за результатами роботи, за набором соціальних показників, за компонентами управління, що кількісно впливають на трудомісткість адміністративного апарату
Якісні характеристики адміністратора важливі при позиціонуванні себе як лідера
Управлінські рішення (позитивно чи негативно сприйняті підлеглими) мають вагомий вплив на колектив, на подальшу діяльність підприємства
Стиль керівництва, методи та засоби впливу на персонал, владні повноваження

Джерело: побудовано автором на основі [1–8]

діяльність підприємства, фінансову незалежність та стабільність [4; 7].

Людина-працівник є суб'єктом, на який спрямовується вплив компанії (табл. 4). Проте, розвиток професійних якостей дає йому можливість впливати на підприємця-власника.

Таблиця 4

Чинники внутрішнього середовища, джерелом яких є «людина-працівник», у сфері управління трудовими ресурсами

Підсистема «людина-працівник»
Готовність кадрів до адаптації, до змін, до виконання нових вимог
Вміння працювати в команді, командний дух
Людина з її характером та поведінкою
Вміння, навички, знання, кваліфікація, стаж, розряд працівника

Джерело: побудовано автором на основі [1–8]

Таким чином, підводячи підсумки про внутрішні чинники, що впливають на адміністративну діяльність, варто зазначити, що кожен із них важливий при формуванні корпоративної культури, системи менеджменту, визначає та впливає на трудомісткість управлінців та рівень керівництва (його увага до персоналу, яка проявляється через інструменти та засоби, інформаційне завантаження, налагодженість та узгодженість окремих підрозділів і їх спільна діяльність).

Аналіз досліджень показав розрив між потребами працівника та роботодавця, який визначається у бажаному рівні заробітної плати та попиту на ту чи іншу посаду (див. рис. 2).

Висновки. Підбиваючи підсумки нашого дослідження, зазначимо, що було проаналізовано чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлено їхній вплив на підприємство та існу-

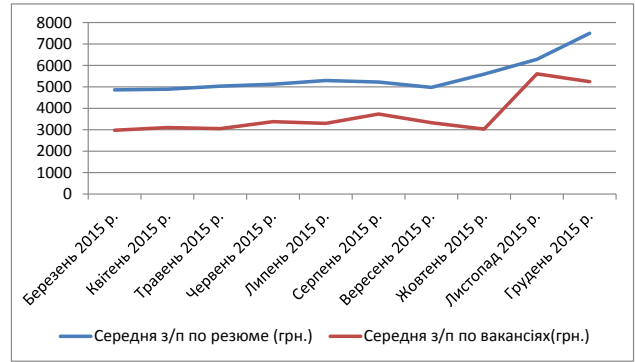


Рис. 2. Протиставлення попиту до пропозиції на ринку праці Львівщини

Джерело: побудовано автором на основі [9]

юю адміністративну систему. Виділено п'ять аспектів впливу на підприємницьку структуру та її внутрішні процеси: зовнішнє дальнє середовище, зовнішнє ближнє середовище, внутрішнє середовище підприємства, підсистема підприємець-власник та підсистема людина-працівник. Сильні та слабкі сторони (hard та soft фактори) залежать від спеціалізації та специфіки роботи підприємства та різною мірою здатні впливати на розрив інтересів стейкхолдерів (збільшувати чи зменшувати). Проте причину розривів інтересів між працедавцем та працівником слід розглядати на рівні підприємства, саме тут вони зростають, зовнішнє оточення створює лише передумови цьому. Перспективою подальших досліджень буде формування ділової (або корпоративної стратегії), яка б зображала вплив зовнішнього оточення на внутрішні кількісні показники підприємницької структури, що формують систему управління персоналом.

Список літератури:

1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
2. Дороніна М. Управління організаційною поведінкою : [монографія] / М. Дороніна, В. Тютлікова. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 200 с.
3. Шатохін О. Аналіз зовнішнього середовища та його впливу на підготовку та реалізацію альтернативних управлінських рішень / О. Шатохін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/62990.doc.htm
4. Скиба Г. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи / Г. Скиба [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf>
5. Сафарова Р. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства / Р. Сафарова // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Вип. 1. – № 10. – Т. 1. – С. 194–198.
6. Ландсман В. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В. Ландсман [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>
7. Sisnuhadi Drs. The relationship between soft and hard factors of TQM practices and organizational learning / Drs. Sisnuhadi // European Scientific Journal. – № 7. – Vol. 10. – P. 85–99.
8. Попенюк В. HR-брендинг як сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками / В. Попенюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sworld.com.ua/konfer27/69.pdf>
9. Статистика зарплат [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://work.ua/stat>

Вишка І. С.

Національний університет «Львівська політехніка»

ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ ДИАПАЗОНА РИС НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Резюме

Исследовано пять сфер влияния на предпринимательскую структуру и описано факторы, которые формируют каждую из них. При этом объяснена степень влияния каждого из элементов на предприятие по признаку hard и soft факторы. Было доведено, что эти элементы провоцируют возникновение расхождений в интересах стейкхолдеров.

Ключевые слова: hard факторы, soft факторы, факторы РИС, стейкхолдеры, внешняя среда, внутренняя среда.

Vishka I. S.

Lviv Polytechnic National University

DEVELOPMENT FACTORS OF ADMINISTRATION AND FORMATION SYSTEM OF "GAP BETWEEN STAKEHOLDERS" ON ENTERPRISES

Summary

Five spheres of influence in business structure were studied and the factors, that shape each of them, were described. Thus, the degree of influence of each element on the sign of "hard" and "soft" factors was explained. It was well-proven that these elements provoke arising of divergences in stakeholders' interests.

Key words: hard factors, soft factors, factors GIS, stakeholders, the environment, internal environment.

УДК 331.108

Галайда Т. О.

Чувакова Т. Л.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Досліджено особливості реалізації кадрової політики європейськими підприємствами харчової промисловості. Обґрунтовано необхідність поетапного запровадження кращих європейських практик для вдосконалення кадрової політики на вітчизняних підприємствах. Визначено функції сучасної кадрової політики та керівника служби персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, кадровий менеджмент, кадрова служба.

Постановка проблеми. В основі сучасної концепції управління персоналом суб'єкта господарювання лежить підвищення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти відповідно до завдань, які стоять перед підприємством. Набуває актуальності питання про застосування досвіду зарубіжних країн у формуванні ефективної кадрової політики підприємства.

Харчова промисловість є однією з галузей української промисловості, що розвиваються найбільш швидкими темпами. Одним з головних чинників, що протягом останнього періоду визначав і визначатиме найближче майбутнє вектору зовнішньоторговельних відносин харчової промисловості, є імплементація положень Угоди про зону вільної торгівлі з ЄС. Отже, актуальність має не лише узагальнене вивчення специфічних рис зарубіжних моделей кадрової політики, а й огляд індивідуального досвіду окремих компаній світу, зокрема європейських.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість вітчизняних науковців приділяє увагу питанням вивчення та аналізу зарубіжного досвіду різних аспектів кадрового менеджменту та сфери формування й реалізації кадрової політики з метою його ефективної адаптації до реалій та перспектив розвитку вітчизняної економіки. Ці дослідження представлені в працях Л. Балабанової [1], П. Журавльова, А. Колота, О. Крушельницької, Н. Лук'яченко, Є. Пархімчик, В. Гриненко, Г. Закаблук, А. Ткаченко [2], Т. Демченко [3], С. Олійника [4], А. Глебової [5], Л. Чурсіної [7], В. Беліка [8], К. Козак [13] та інших науковців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових розробок та публікацій, можна зазначити, що українські підприємства не поспішають переймати напрацьований десятиліттями

досвід. Керівники вітчизняних компаній, у тому числі виробників харчової продукції, розуміючи важливість вдосконалення системи управління персоналом, не володіють в достатньому обсязі методичним інструментарієм та досить інертні в перебудові свідомості на європейські стандарти ведення бізнесу й кадрового менеджменту.

Метою статті є аналіз реалізації кадрової політики зарубіжними підприємствами харчової промисловості в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова політика держави та кожного підприємства, яка розробляється для його розв'язання виступає одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного та якісного складу персоналу в його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці. У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується й докладно фіксується в загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. В невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників [1].

Наявна практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного й посадового просування працівників [2, с. 142–143].

У службах управління персоналом закордонних компаній у середньому зайнято 1–1,2% загальної чисельності працівників. У цих підрозділах працюють, як правило, висококласні професіонали.