

## РОЗДІЛ 4

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.936'95(477)

Біловол Р. І.

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

### СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРУКТУРНОЇ ПЕРЕБУДОВИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено стан та проаналізовано недоліки кадрової роботи підприємств. Запропоновано перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств, визначено конкретизовані відділи і специфічні функції управління фахівців кадрової служби.

**Ключові слова:** ринкові відносини, структурна перебудова, відділ кадрів, кадрова служба, функції управління фахівців кадрової служби.

**Постановка проблеми.** Економічні реформи, що здійснюються в Україні, суттєво змінюють статус підприємства, як одного з елементів національної економіки. У зв'язку з цим змінюються стосунки між керівниками і персоналом підприємства, тому що соціальна спрямованість економічних реформ повертає їх обличчям до обличчя, до персоналу підприємства.

Відокремленість відділу кадрів вітчизняних підприємств від постановки перспективних цілей кадрової політики приводить до того, що персонал підприємства не має можливості, навіть нездатний реалізувати нові ідеї, виробничі й управлінські технології в умовах ринкової орієнтації, оскільки на його підготовку або перепідготовку потрібно багато часу.

Складність упровадження ефективної системи управління персоналом полягає в тому, що основний виконавець – відділ кадрів – занадто обмежений у виконанні функцій кадрової політики і має значні недоліки у своїй роботі, оскільки має низький організаційний статус та професійний рівень його працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ефективність управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств багато в чому залежать від структурної побудови системи управління персоналом. На сьогодні в літературних джерелах поки немає чіткого бачення типової структури кадрової служби, яка б забезпечувала реалізацію комплексу специфічних управлінських функцій щодо найму, відбору, оцінки, розвитку, мотивації персоналу підприємств, а також теоретичного базису їхньої розробки.

Значний внесок у розробку цих питань зробили як західні вчені А. Томпсон, А. Стрікленд, П. Дойль, Л. Гітельман, Х. Віссема, Д. Сторі, Р. Уолтон, М. Армстронг, так і російські та українські вчені О. Віханський, А. Жарінова, В. Єфремов, В. Крамаренко, Л. Михайлова, Є. Моргунов, Є. Маслов та інші.

Окремі аспекти системи управління персоналом підприємства на основі підвищення рівня розвитку персоналу розглянуто в роботах П. Друкера, Дж. Грейсона, І. Мазура, С. Попова, В. Шапіро та інших.

Дослідженню формування структури управління кадрової служби присвятили свої роботи В. Дятлов, А. Кібанов, В. Крамаренко, І. Мішу-

рова, С. Самігін, Л. Столяренко, В. Травін, Б. Холод, С. Шекшня, Г. Щекін, Д. Ядранський та інші.

Виявлені в результаті дослідження основні тенденції і проблеми в системі управління персоналом вітчизняних підприємств, підтвердили необхідність формування ефективної кадрової служби, її структурної перебудови, формування чисельності інструкторів відповідно до чисельності працівників підприємства. Необхідність удосконалення її проектування підкреслювалася на семінарах, проведених Міжнародною організацією праці (МОП) за останні роки.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження показало, що структура управління відділу кадрів вітчизняних підприємств не відповідає сучасним уявленням про чинну кадрову службу. Хоча система управління підприємств і має функціональну підсистему – відділ кадрів, проте більша частина робіт із управління кадрами виконується лінійними керівниками підрозділів, які несуть пряму відповідальність за досягнення цілей підприємства й уповноважені приймати рішення про те, як використовувати ресурси, що знаходяться в їхньому розпорядженні.

Проте відділ кадрів підприємства не має таких повноважень, їхня роль полягає в тому, щоб підтримувати діяльність лінійних підрозділів і давати експертні поради лінійним керівникам щодо управління персоналом із метою підвищення ефективності рішень, що приймаються ними.

Суперечності між лінійними і функціональними керівниками і спроби їх вирішення повинні знайти своє відображення в концепції подвійної або спільної відповідальності, згідно з якою лінійні керівники і спеціалісти з людських ресурсів несуть відповідальність за реалізацію основної задачі управління людськими ресурсами – підвищення ефективності їх використання. Кадрова служба вирішує цю задачу шляхом створення загальних умов, які сприяють реалізації потенціалу кожного співробітника і здійснення контролю за їх застосуванням. Лінійні керівники здійснюють управління персоналом підприємства, тобто примушують цю систему працювати [7, с. 107].

Спостереження та опитування діяльності працівників відділів кадрів підприємств показали, що основними функціями відділу кадрів є: облік

і ведення особових справ персоналу; найм персоналу для підприємства. Обмеження функціональних обов'язків працівників пов'язано насамперед тим, що у відділі кадрів вітчизняних підприємств працює в середньому – 3–5 осіб: начальник відділу кадрів, старший інспектор із кадрової роботи й інспектори, що здійснюють облік і ведення справ та найму персоналу. У зв'язку з цим відділ кадрів не виконує низку важливих функцій з управління персоналом і забезпечення належних умов праці.

Найважливішими з них є: маркетинг персоналу, аналіз кадрового потенціалу, соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистісних взаємовідносин; управління соціальними конфліктами; найм, оцінка і відбір персоналу на вакантні посади; планування ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація персоналу, естетика праці; управління трудовою мотивацією; інформаційно-комп'ютерне забезпечення системи управління персоналом.

Тому в умовах реструктуризації організаційних структур управління вітчизняних підприємств до вимог ринкової економіки повинна суттєво підвищитись роль кадрових служб, що обумовлено низкою об'єктивних обставин:

- по-перше, змінилися умови, в яких розвивається економіка. Ринкові умови вплинули на зміну трудових ресурсів, особливо висококваліфікованих. Тому менеджерам сучасних підприємств потрібно залучати внутрішні резерви й оптимально розміщувати персонал по робочих місцях відповідно до професійної спрямованості;

- по-друге, зменшення чисельності персоналу повинно бути компенсоване більшою інтенсивністю праці. Тому на працівників кадрової служби лягає відповідальність під час вирішення кадрових питань сучасних підприємств [3, с. 142].

- по-третє, перебудова кадрової політики веде до значного розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їх самостійності під час вирішення кадрових питань сучасних підприємств [3, с. 142].

**Мета статті.** Головною метою статті є виявлення недоліків у роботі традиційних відділів кадрів вітчизняних підприємств і формування організаційної структури нових кадрових служб, їх структурних підрозділів та систематизація функціональних обов'язків працівників кадрової служби.

**Виклад основного матеріалу.** Тому, на нашу думку, доцільно кадрову службу системи управління вітчизняних підприємств перебудувати щодо нових вимог сучасного виробництва і ринкових відносин господарювання, змінивши управлінські функції і характер роботи її працівників.

Як показують теоретичні дослідження, організаційний статус кадрової служби зарубіжних компаній досить високий. Кадрова служба є головним структурним підрозділом компанії, що розташований поруч із офісом президента компанії, найкраще оформлений, там працюють найкращі працівники з менеджменту персоналу, соціологи, психологи. Кадрова служба – це свого роду обличчя компанії. Саме до кадрової служби насамперед приходять працівники, що хочуть працювати в таких компаніях, а тому в них повинно скластися найкраще враження про таку компанію і про працівників кадрової служби [1, с. 202].

Тому, на нашу думку, доцільно кадрову службу підприємств перебудувати відповідно до нових вимог теорії і практики господарювання, змі-

нивши її структуру, функції управління і характер роботи її працівників.

Створення нової кадрової служби неможливо відокремити від удосконалення всієї системи управління сучасного підприємства. Реорганізація структури управління відділу кадрів потребує системного підходу до вирішення цієї проблеми. Чисельність співробітників кадрової служби підприємства залежить від багатьох факторів: специфіки його діяльності, фінансового стану підприємства, чисельності персоналу, традицій, чисельності підрозділів та їх управлінських функцій.

Конкретне місце і роль кадрової служби в загальній системі управління сучасного підприємства визначаються місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом і організаційним статусом його безпосереднього керівника.

Організаційний статус кадрової служби підприємства повинен підтверджуватися набором повноважень і відповідальності, а їхній обсяг і ієрархічний ранг переважно визначатися позицією першого керівника підприємства щодо кадрової служби і формується в міру організаційного розвитку управління, накопичення фінансового, кадрового, інтелектуального потенціалу.

Окрім цього, необхідно враховувати, що існують і національні норми розрахунку співвідношення працівників кадрових служб до персоналу підприємств загалом. Так, у різних країнах склалися різні їх співвідношення, наприклад: у Німеччині на кожних 130–150 працівників – 1 працівник кадрової служби; у Франції на кожних 130 працівників – 1 працівник кадрової служби; у США на кожних 100 працівників – 1 працівник кадрової служби; у Японії на кожних 40 працівників – 1 працівник кадрової служби [8, с. 108].

На сьогодні теоретиками і практиками встановлено норматив працівників кадрової служби: на 1 тис. працівників – 10 працівників кадрової служби, тобто 1–1,2% від загальної чисельності працівників на підприємстві [5, с. 109].

Спеціалісти відділу кадрів потрібні на підприємстві тоді, коли кількість працюючих досягає 100–150 осіб, а кадрова служба створюється, коли кількість працівників досягає 200–500 осіб [4, с. 98; 6, с. 55].

Як бачимо, структура управління відділу кадрів і кадрової служби суттєво відрізняється. У відділі кадрів працюють лише фахівці, які виконують певні кадрові функції, а в кадровій службі створюють структурні підрозділи (відділи, бюро, групи) за певною функціональною спрямованістю, у яких також працюють фахівці і виконують специфічні функції.

У практиці організаційної перебудови використовують найрізноманітніші підходи до структуризації кадрових служб, не говорячи вже про різну повноту набору специфічних функцій управління персоналом.

Ми пропонуємо один із варіантів організаційної перебудови кадрової служби для середніх і великих підприємств – організаційне підпорядкування кадрової служби вищому керівництву і її входження до складу правління товариства на прикладі ПАТ «Полтавакандитер» (рис. 1).

На нашу думку, цей варіант є найбільш доцільним для впровадження в систему управління вітчизняних підприємств, ураховуючи той факт, що функція управління кадрами традиційно виділялась і очолювалась замісником голови правління з кадрової роботи підприємств. При такому

підпорядкуванні кадрова стратегія розробляється кадровою службою і затверджується адміністрацією підприємства.

Мета діяльності кадрової служби – інтеграція її в діяльність вищого керівництва підприємства, для забезпечення рівноваги між потребами персоналу і вимогами керівництва підприємства. Замісник голови правління з кадрової роботи – рівноправний член правління, який самостійно вирішує питання управління персоналом, інтегруючи з керівниками функціональних підрозділів та погоджуючи з головою та членами правління товариства.

Такий варіант організаційної структурної побудови кадрової служби вітчизняних підприємств варто розглядати як найбільш перспективний для достатньо розвинених підприємств із виділенням кадрової служби, як рівноправної підсистеми управління підприємства, що має розгалужену структуру і виконує функції стратегічного планування персоналу, професійного розвитку і соціального забезпечення персоналу, організації і мотивації праці персоналу.

Кадрова служба – складовий елемент загального перспективного керівництва підприємства. Вона повинна сприяти досягненню стратегічних і тактичних цілей, піклуватись про стабільність трудового колективу через належну мотивацію їхньої праці та підвищення економічних показників діяльності підприємства [5, с. 302].

Головні завдання кадрової служби підприємства – набір і звільнення персоналу, підвищення професійного розвитку персоналу, організація заробітної плати, підтримка дисципліни праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі [8, с. 123].

Перелік функціональних обов'язків працівників відділів кадрової служби вітчизняних підприємств пропонуємо розглянути в таблиці 1.

**Висновки.** Отже, аналіз теоретичних і практичних досліджень кадрової роботи дає змогу стверджувати, що структурну перебудову кадро-

вої служби вітчизняних підприємств слід здійснювати за такими напрямками:

1) забезпечення комплексного вирішення завдань щодо якісного формування й ефективного використання управлінського і виробничого персоналу завдяки реалізації кадрових функцій, починаючи від початкової трудової підготовки персоналу, до турботи про пенсіонерів і ветеранів праці;

2) впровадження активних методів пошуку і професійної підготовки персоналу для підприємства;

3) розробка програми випереджаючої підготовки фахівців для освоєння нової техніки і технології, що потребує від кадрових служб стратегічного і поточного планування підвищення кваліфікації персоналу коштом підприємства;

4) планомірна робота з резервом персоналу щодо висунення його на вакантні посади, яка повинна будуватись на плануванні кар'єри, підготовці кандидатів на висунення, ротаційне переміщення керівників і фахівців, стажування на відповідних посадах у вищих навчальних закладах освіти та передових зарубіжних і вітчизняних підприємствах;

5) забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення соціальної активності персоналу завдяки вдосконаленню соціально-економічних і соціально-психологічних стимулів, формуванню сприятливого морально-психологічного клімату підприємства;

6) надання соціальних гарантій персоналу у сфері повної зайнятості, дотримання порядку працевлаштування і переорієнтації професій звільнених працівників, надання їм пільг і компенсацій;

7) перехід від адміністративно-командних методів управління персоналом до цивілізованих форм підбору, розміщення й оцінки персоналу підприємства, вміння використовувати методи психологічного опитування, тестування та соціологічних досліджень;

8) забезпечення кадрової служби кваліфікованими фахівцями, суттєве підвищення їх авторитету



Рис. 1. Розташування кадрової служби в системі управління ПАТ «Полтавакондитер»

Таблиця 1

**Перелік функціональних обов'язків працівників відділів кадрової служби вітчизняних підприємств**

Назва відділу	Перелік функціональних обов'язків працівників відділів кадрової служби
Відділ професійного розвитку персоналу	Здійснюють економічне і технічне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу; займається плануванням кар'єри й адаптацією працівників у колективі; проводить оцінку управлінського та виробничого персоналу для їх атестації.
Відділ маркетингу та планування персоналу	Здійснюють стратегічне і поточне планування персоналу; аналізує кадровий потенціал, прогнозує і визначає потребу, плинність персоналу.
Відділ соціального розвитку персоналу	Займаються складанням і затвердженням трудових договорів та угод; планує соціальний розвиток колективу; виконує функції зі створення й управління внутрішньої соціальної структури і надання додаткових пільг працівникам; формує сприятливий морально-психологічний клімат колективу; розробляє системи: страхування, пенсійного забезпечення, виплати компенсації в разі звільнення; організовує харчування та дозвілля працівників; займається житловими проблемами; допомагає в лікуванні і медичному обслуговуванні, надає допомогу на придбання ліків; санаторне лікування.
Відділ обліку і звітності персоналу	Здійснюють ревізію трудових угод, звітів адміністрації про кошторис життя; вивчає поточний набір працівників, їх переміщення, звільнення, облік і прийом на роботу; здійснює інформаційне забезпечення всіх підрозділів про кадровий склад персоналу; формулює звітність; забезпечує комплектування персоналу відповідно штату.
Відділ найму і відбору персоналу	Виконують функції організації набору і відбору персоналу, включаючи тестування та співбесіди.

тету, професійного розвитку завдяки навчанню, перепідготовці і стажуванню інспекторів кадрової служби підприємства;

9) забезпечення працівників кадрових служб матеріально-технічним, інформаційним та комп'ютерним обладнанням.

Отже, врахування керівниками підприємств та кадрових служб зазначених пропозицій дозволить їм суттєво підвищити статус кадрових служб серед власного персоналу, конкурентів, споживачів та ефективність управління підприємством загалом.

**Список використаних джерел:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг // Пер. с англ. под ред. С. Мордвина. – СПб. : Питер, 2010. – 832 с.
2. Жарінова А. Обґрунтування і вибір критеріїв ефективності системи управління інтелектуальними активами в Україні / А. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 12(126). – С. 91–101.
3. Кибанов А. Управление персоналом организации : учебник / А. Кибанов // М. : ИНФРА-М, 2008. – 512 с.
4. Крамаренко В. Управление персоналом фирмы : навчальний посібник / В. Крамаренко, Б. Холод // Київ : ЦУЛ, 2010. – 272 с.
5. Моргунов Е. Модели и методы управления персоналом : Российско-британское учебн. пособ. / Е. Моргунов // Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом». – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 464 с.
6. Том Н. Развитие персонала, как инструмент управления предприятием / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 2. – С. 54–63.
7. Ядранський Д. Використання системи BSC в обліку персоналу / Д. Ядранський // Економіка і регіон. – 2014. – № 1(32). – С. 105–110.
8. Яровой В. Библиотека управляющего персоналом : мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов : Обзорная информация / В. Яровой // Под ред. Г. Щекина. – К. : МАУП, 2010. – 249 с.

**Биловол Р. І.**

Полтавский национальный технический университет  
имени Юрия Кондратюка

**СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ СТРУКТУРНОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ  
КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ****Резюме**

В статье исследованы состояние и проанализированы недостатки кадровой работы предприятий. Предложены перспективы структурной перестройки кадровой службы отечественных предприятий, определены и конкретизированы отделы и специфические функции специалистов кадровой службы.

**Ключевые слова:** рыночные отношения, экономические реформы, система управления персоналом, структурная перестройка, отдел кадров, статус кадровой службы, кадровая служба, функции управления специалистов кадровой службы.

**Bilovol R. I.**

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

**STATUS AND PROSPECTS OF THE RESTRUCTURING  
OF PERSONNEL SERVICES OF NATIONAL ENTERPRISES****Summary**

The article examines the status and analyses shortcomings of personnel work of enterprises. Offered the prospects of structural adjustment of personnel service of domestic enterprises, defined specified departments and specific functions of management of personnel service specialists.

**Key words:** market relations, economic reforms, personnel management system, restructuring, human resources department, status of personnel service, personnel service, functions of specialists of personnel service.