

10. Піддубна Л.І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення / Л.І. Піддубна. – Х.: ВД «Інжек», 2011. – 400 с.

11. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, В. Рамасвами [Пер. з англ. М. Ставицького]. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.

12. Радаев В.В. Популяционная экология организаций // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том. 3. – № 2. – С. 99–108.

13. Рубин Ю.Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде / Ю.Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2014. – № 2(44). – С. 121–143.

14. Третьяк В.П. Кластеры предприятий / В.П. Третьяк. – Иркутск: Издательство Байкальского гос. ун-та экономики и права, 2006. – 219 с.

УДК 658.3.07

Дюжев В.Г.,
доктор економічних наук,
професор кафедри організації виробництва і управління персоналом,
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Сусліков С.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри організації виробництва і управління персоналом,
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Бойченко О.І.,
аспірант,
аспірант кафедри організації виробництва і управління персоналом,
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНУ СПРИЯТЛИВІСТЬ ХАРАКТЕРИСТИК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Дюжев В.Г., Сусліков С.В., Бойченко О.І. Вплив на інноваційну сприйнятливості характеристик системи управління персоналом. Стаття присвячена аналізу організації і системи управління персоналом (СУП) у сфері промислової автоматизації України на прикладі одного з її передових підприємств production company «OVEN». Аналіз проводився на основі розробленої анкети для опитування серед провідних фахівців підприємства. Зроблені висновки про характер функціонування роботи СУП.

Ключові слова: система управління персоналом, підсистеми, функції, промислова автоматизація.

Дюжев В.Г., Сусліков С.В., Бойченко О.І. Влияние на инновационную восприимчивость характеристик системы управления персоналом. Статья посвящена анализу организации и системы управления персоналом (СУП) в сфере промышленной автоматизации Украины на примере одного из ее передовых предприятий production company «OVEN». Анализ проводился на основе разработанной анкеты для опроса среди ведущих специалистов предприятия. Сделаны выводы о характере функционирования работы СУП.

Ключевые слова: система управления персоналом, подсистемы, функции, промышленная автоматизация.

Dyuzhev V.G., Suslikov S.V., Boichenko O.I. Influence is on innovative favourableness of descriptions of control system by a personnel. This article is devoted analysis organization and control system by a personnel (CSP) in the sphere of industrial automation of Ukraine on the example of one of her front-rank enterprises of production company of «OVEN». An analysis was conducted on the basis of the worked out questionnaire, for questioning among the leading specialists of enterprise. Done conclusions about character of functioning of work CSP.

Key words: control system by, a personnel, subsystems, functions, industrial automation.

Постановка проблеми. Підприємство являє собою сукупність матеріальних і соціальних ресурсів, причому ці ресурси об'єднуються, використовуються, перетворюються у продукцію, комерціалізуються

зусиллями персоналу. Відповідно ефективність його роботи визначає ефективність діяльності підприємства. На кожному підприємстві існує та чи інша система управління персоналом. Однак не скрізь розумі-

ється, що рівень її розвитку є визначальним фактором, стрижнем в ефективній роботі підприємства [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важлива роль у дослідженні теоретичних і методичних проблем інноваційної сприйнятливості (у тому числі оцінки економічної ефективності інновацій та питанням прискореного їх упровадження) належить таким відомим ученим, як Фредерік Тейлор, Г. Беккер, Адам Сміт, Ф.Г. Милих, П.Г. Перерва, Т.В. Філіпенко, Л.І. Проняєва, Г.І. Калитич, І.І. Леньків, С.А. Ільїних.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо організацію і систему управління персоналом (СУП) у сфері промислової автоматизації України на прикладі одного з її передових підприємств *production company «OVEN»*.

Для цього проаналізуємо відповідні підсистеми СУП. Аналіз проведено на основі розробленої анкети для опитування серед провідних фахівців підприємства (начальники виробництва (2 чол.), керівники виробничих секторів (6 чол.), начальники відділів (7 чол.), керівники комерційно-збутових осередків (8 чол.), відділів кадрів і служби персоналу (4 чол.), керівники груп (4 чол.)). Вибірка становила 31 чол. Форма анкети представлена на рис 1. За результатами аналізу можна дійти таких висновків.

Анкетування відбувалося: 1) на основі розсилки по локальній мережі «Бітрікс» в діалоговому режимі з отриманням зворотного зв'язку; 2) шляхом безпосереднього опитування фахівців, що входять до різних підрозділів. 3) шляхом Скуре-конференції основних фахівців за профілем управління персоналу. Результати анкетування оброблені на основі програмного забезпечення Excel для економіко-статистичних розрахунків з використанням графічних інструментів і макропрограмування VBA (Visual Basic for Application). Укрупнені результати аналізу представлені в таблиці 1.

Розглянемо результати за рівнем їх реалізації [3]

1. Підсистема умов праці. Фактично її функціями займаються: головний інженер, відділ кадрів (ВК), служба персоналу (СБ), група з роботи з персоналом та інженер з охорони праці. Аналіз їх посадових інструкцій і рівня фактичної виконуваної роботи можна оці-

нити таким чином: поліпшення умов праці підвищує працездатність людини і її інноваційну сприйнятливості (ІС). Відповідно рівень реалізації цієї системи (23%) є явно недостатнім, і є значні потенційні можливості (прямий і ситуативний вектор) його підвищення і забезпечення на цій основі зростання ІС.

2. Підсистема трудових відносин. Займаються: ВК, СП, HR менеджери, навчальний центр (НЦ), начальник відповідного виробництва, керівники осередків на місцях. Аналіз регулювання групових і особистих взаємин і відносин із керівництвом виконується епізодично, відповідно функція з управління виробничими конфліктами і стресами виконується безсистемно, на підприємстві немає фахівців (психологів, консультантів, аналітиків, що працюють на постійній основі). Відповідно загальний рівень реалізації підсистеми (15%) явно недостатній і має великий потенціал (непрямий і ситуативний вектор) підвищення ІС персоналу.

3. Підсистема: управління персоналом і обліку кадрів. Управління персоналом. Займаються керівники осередків на місцях, начальники відділів. Ця функція системно реалізується, є спеціальні підрозділи ВК (5 чол., із них два інспектори з кадрів), СП (4 чол., із них три менеджери з персоналу), НЦ (4 чол. плюс залучені фахівці з групи технічної підтримки). Крім цього, існує програмне забезпечення Бітрікс 24 (набір інструментів для бізнесу). Загальний рівень реалізації підсистеми (83%) досить високий (прямий і непрямий вектор) для підвищення ІС персоналу.

4. Підсистема планування, прогнозування і маркетингу персоналу. Цією підсистемою займаються заступник комерційного директора, комерційний директор, генеральний директор, директор із загальних питань. Однак планування є вторинною функцією стратегічного планування розвитку підприємства, у зв'язку з цим функція реалізується не на належному рівні. Рівень реалізації підсистеми (55%) вище середнього говорить про те, що вона робить вагомий внесок у підвищення ІС персоналу, при цьому є певні резерви (прямий і ситуативний вектор).

5. Розвиток кадрів. Займається навчальний центр, група технічної підтримки, комерційний директор,

Підсистема (див табл. 1)	Функції	Проблеми реалізації функції	Оцінка рівня реалізації функції і підсистеми, %	Характер впливу на інноваційну сприйнятливості персоналу
I-IX	1.1-9.2			

Рис. 1. Анкета для аналізу стану СУП і її внесок у забезпечення інноваційної сприйнятливості персоналу

Примітка: у процесі аналізу розглянуті підсистеми СУП і такі функції в підсистемах: I [1.1 вимоги психофізіології праці; 1.2 Вимоги ергономіки праці; 1.3 Охорона навколишнього середовища; 1.4 Охорона праці і техніка безпеки]. II [2.1 Аналіз та регулювання групових і особистих взаємин. 2.2 Аналіз і регулювання відносин з керівництвом; 2.3 Управління виробничими конфліктами і стресами; 2.4 Соціально-психологічна діагностика; 2.5 Дотримання етичних норм взаємовідносин; 2.6 Управління відносин з профспілками]. III [3.1 Оформлення та облік на прийом звільнення і переміщення; 3.2 Інформаційне забезпечення системи кадрового обліку; 3.3 Профорієнтація; 3.4 Забезпечення зайнятості]. IV [4.1 Розробка стратегій управління персоналом; 4.2 Аналіз кадрового потенціалу; 4.3 Аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреб персоналу; 4.4 Організація реклами; 4.5 Планування кадрів; 4.6 Зв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують кадрами організацію; 4.7 Оцінка кандидатів на зазначену посаду; 4.8 Поточна періодична оцінка кадрів]. V [5.1 Технічне та економічне навчання; 5.2 Робота з кадровим резервом; 5.3 Управління, планування і контроль ділової кар'єри; 5.4 Професійна і соціально-психологічна адаптація нових співробітників]. VI [6.1 Нормування і тарифікація трудового процесу; 6.2 Розробка системи оплати; 6.3 Управління трудової мотивації; 6.4 Розробка форм участі у прибутку та капіталі; 6.5 Використання способів морального заохочення]. VII [7.1 Рішення правових питань трудових відносин; 7.2 Узгодження розпорядчих документів з управління персоналом; 7.3 Рішення правових питань господарської діяльності]. VIII [8.1 Організація громадського харчування; 8.2 Управління житлово-комунальними послугами; 8.3 Розвиток культури та фізичної підготовки; 8.4 Забезпечення охорони здоров'я і відпочинку; 8.5 Управління соц. конфліктами і стресами і їх дозвіл]. IX [9.1 Аналіз організаційної структури управління; 9.2 Проектування і формування нової організаційно структури] [2].

Результати аналізу СУП production company «OVEN».

№	Підсистема (відповідальні підрозділи) / характер впливу на ІС персоналу	Характер виконання функцій	% реалізації
I	Умови праці (відділ кадрів (ВК), служба персоналу (СП), група з роботи з персоналом та інженер з охорони праці) / прямиї і ситуативний	1.1 епізодично	10
		1.2 епізодично	15
		1.3 періодично	15
		1.4 фрагментарна система	50
		Рівень реалізації підсистеми	23
II	Трудові відносини (ВК, СП, HR менеджери, навчальний центр (НЦ), начальники виробництва, керівники осередків) / непрямий і ситуативний	2.1 епізодично	15
		2.2 епізодично	20
		2.3 без системно	30
		2.4 епізодично	10
		2.5 епізодично	10
		2.6 не реалізується	0
		Рівень реалізації підсистеми	15
III	Управління та облік кадрів (ВК, СП, НЦ, інженер по забезпеченню системи Бітрікс внутрішньовиробничий електронний оперативний ресурс) / прямиї і непрямий	3.1 системно	90
		3.2 системно	90
		3.3 у цілому системно	70
		3.4 у цілому системно	80
		Рівень реалізації підсистеми	83
IV	Планування, прогнозування і маркетинг персоналу (ВК і начальники підрозділів, СП, HR менеджер, керівники відділів, зовнішні фахівці) / ситуативний, прямиї і непрямий	4.1 епізодично	20
		4.2 фрагментарна система	60
		4.3 фрагментарна система	50
		4.4 фрагментарна система	60
		4.5 фрагментарна система	60
		4.6 фрагментарна система	50
		4.7 загалом системно	70
		4.8 загалом системно	70
		Рівень реалізації підсистеми	55
V	Розвиток кадрів (НЦ, група технічної підтримки (ГТП), комерційний директор, ВК, начальники відділів) / прямиї і ситуативний	5.1 загалом системно	60
		5.2 загалом системно	70
		5.3 безсистемно	40
		5.4 фрагментарна система	60
		5.5 загалом системно	70
		Рівень реалізації підсистеми	60
VI	Аналіз і розвиток способів стимулювання праці (Директор, керівники відділів, ВК) / ситуативний, прямиї і непрямий	6.1 фрагментарна система	60
		6.2 загалом системно	70
		6.3 безсистемно	30
		6.4 безсистемно	30
		6.5 фрагментарна система	60
		Рівень реалізації підсистеми	50
VII	Юридичні послуги (на аутсорсингу) / прямиї і непрямий	7.1 безсистемно	30
		7.2 безсистемно	30
		7.3 без системно	30
		Рівень реалізації підсистеми	30
VIII	Розвиток соціальної інфраструктури (ВК) / прямиї і непрямий	8.1 безсистемно	45
		8.2 безсистемно	30
		8.3 фрагментарна система	60
		8.4 безсистемно	40
		8.5 без системно	40
		Рівень реалізації підсистеми	43
IX	Розробка орг. структури управління (ком. директор, пом. керівника, поч. відділів) / ситуативний, прямиї і непрямий	9.1 системно	70
		9.2 системно	60
		Рівень реалізації підсистеми	65
Усього СУП реалізується на:			47

керівники осередків на місцях. Є можливість розвитку по кар'єрних сходах. Приходячи студентом у відділ телемаркетингу, після закінчення інституту можна

перейти до відділу КБ або продажів і далі розвиватися. Відповідно загальний рівень реалізації підсистеми (60%) говорить про те що ця підсистема достатньою

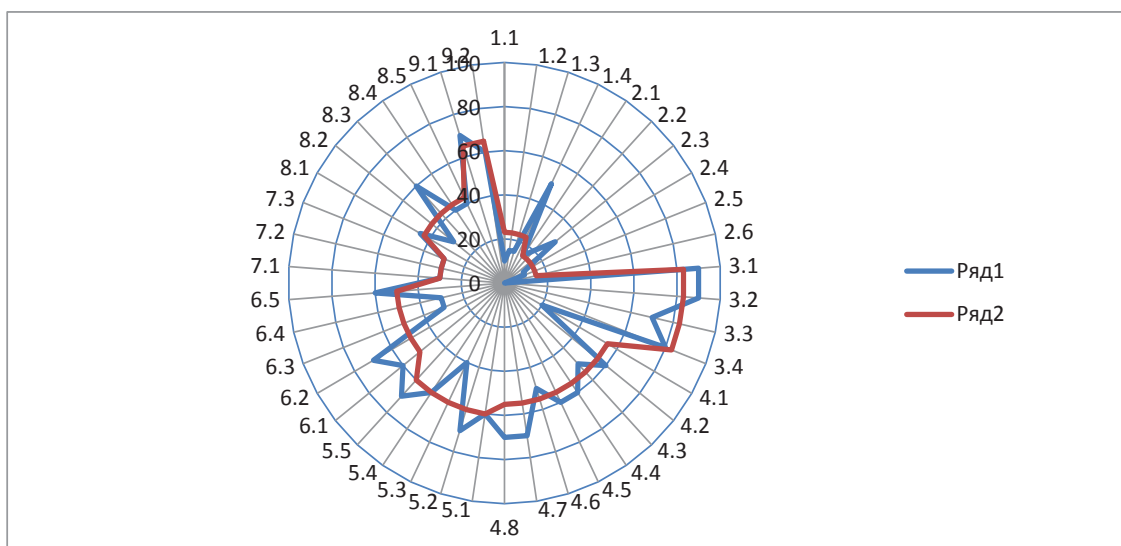


Рис 2. Пелюсткова діаграма за рівнем реалізації підсистем і функцій СУП підприємства production company «OVEN»

Примітка: Ряд 1. Діаграма характеризує рівень реалізації функцій підсистем СУП.

Ряд 2. Узагальнена діаграма характеризує рівень реалізації підсистем СУП.

мірою впливає на ІС персоналу (прямий і ситуативний вектор), проте можливе розроблення заходів із розвитку кадрів.

6. Аналіз і розвиток способів стимулювання праці. Займаються начальники відділів, начальник виробництва, бухгалтерія, комерційний директор, керівник відділу продажів, генеральний директор і директор із загальних питань. Загальний рівень реалізації підсистеми (50%) говорить про те, що функція має потенціал (прямий і ситуативний вектор) до підвищення ІС персоналу, але певні функції вимагають розроблення конструктивних заходів.

7. Юридичні консультації. На підприємстві немає юридичного підрозділу та свого юриста, є юридичні консультації на аутсорсингу. Загальний рівень реалізації підсистеми (30%) низький і має великий потенціал для розвитку (непрямий і прямий вектор) для підвищення ІС персоналу.

8. Розвиток соціальної інфраструктури. Є власна їдальня в будівлі на 1 поверсі. Займається ВК. Здійснюється у плані диверсифікації бізнесу житлове будівництво на продаж, але для співробітників компанії є можливість купувати це житло в розстрочку. Забезпечення дитячими установами нереалізоване. Є приміщення, в якому встановлено турніки, стіл для настільного тенісу, спортивний інвентар. А також організують змагання із футболу, настільного тенісу. Відповідно рівень реалізації цієї системи (43%) говорить про те, що функція недостатньо розвинена і є значні потенційні можливості (прямий і непрямий вектор) її підвищення і забезпечення на цій основі зростання ІС.

9. Розроблення організаційної структури управління. Займаються начальник відділів, комерційний директор. У production company «OVEN» цій підсистемі

проділяється значна увага в умовах планування подальшого розвитку компанії. Відповідно рівень реалізації цієї системи (65%) хороший, але є деякі потенційні можливості (прямий, непрямий і ситуативний вектор) з його підвищення і забезпечення на цій основі зростання ІС.

Загалом можна дійти висновку, що СУП production company «OVEN» потребує розвитку на основі інноваційних заходів, спрямованих на підвищення ІС персоналу. Подальші дослідження слід проводити з розроблення програм заходів для кожної підсистеми СУП [4]. Потрібні відповідні програми заходів щодо підвищення рівня для кожної підсистеми. У процесі дослідження були запропоновані заходи щодо вдосконалення роботи низки підсистем (перехід із регіональної схеми продажів на галузеву розглянуто у статті [5]).

Висновки. На основі вищевикладеного аналізу можна дійти висновків про характер функціонування роботи СУП підприємства production company «OVEN», яка працює на ринку промислової автоматики. Загалом можна дійти висновку, що ця СУП, не повною мірою реалізує свої потенційні можливості (близько 50%). Це характеризується тим, що окремі підсистеми реалізуються у відносно достатньому обсязі (60–90%), а частина реалізується недостатньо (15–40%). Результати аналізу представлені в таблиці 1.

Відповідно недоліки слід розглядати як вузькі місця, які тією чи іншою мірою стримують розвиток виробництва та його ефективність. Особливо варто звернути увагу на той факт, що саме персонал із відповідним рівнем інноваційної сприйнятливості визначає ефективність роботи підприємства. І рівень розвитку кожної підсистеми і функції тією чи іншою мірою впливають на інноваційну сприйнятливість персоналу.

Список використаних джерел:

1. Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов И.М. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов: – Харьков: НТУ «ХПИ», 2007.– 224 с. – На рус. яз. ISBN.
2. Дюжев В.Г. Формирование инновационно направленной системы управления персоналом предприятий и организаций / В.Г. Дюжев, Е.А. Тимофеева // Матеріали V-й Міжнародної науково-практичної конференції «Світова економіка XXI століття : сучасні тенденції та перспективи розвитку», (м. Львів, 2011р.). – Львів : Львівська економічна фундація, 2011.– С. 69–71.
3. Дюжев В.Г. Гибкие инновационно-восприимчивые группы как один из методов повышения инновационной восприимчивости предприятий и организаций / В.Г. Дюжев, С.В. Сусликов, Е.А. Тимофеева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків.: НТУ «ХПИ». – 2009. – № 36-1. – С. 187–193.
4. Дюжев В.Г. Повышение инновационной восприимчивости на основе классификации типовых полезных эффектов / В.Г. Дюжев, Н.Н. Дьякова, С.В. Сусликов // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції [«Стратегія інноваційного розвитку економіки та актуальні проблеми менеджмент-бізнес освіти»], (Харків, 20–24 квітня 2009 р.) / НТУ «ХПИ», Харківська обласна державна адміністрація, УАРМБО [та інші]. – Харків: НТУ «ХПИ», 2009. – С. 187–191.
5. Дюжев В.Г., Бойченко О.І. Підвищення інноваційної сприйнятливості персоналу комерційної служби підприємств промислово автоматики / В.Г. Дюжев, О.І. Бойченко // НТУ «ХПИ», 5 с., 2017 р.

УДК 339.138

Кобець Д.Л.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Хмельницький національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЯВЛЕННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Розроблення управлінських рішень є одним із ключових процесів, що забезпечують взаємозв'язок всіх основних функцій управління. Процес прийняття рішень зводиться до вибору однієї кращої стратегічної альтернативи з певного набору варіантів. У статті досліджуються методи виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства і запропоновано методіку їх групування. Сформульована проблема вибору стратегічних альтернатив. Розглянуті найбільш поширені методи вибору стратегічних альтернатив розвитку під час прийняття рішень, проаналізовані їх переваги та недоліки.

Ключові слова: управлінські рішення, стратегічні альтернативи, ефективність, методи вибору стратегічних альтернатив, стратегія розвитку.

Кобець Д.Л. Теоретические подходы к определению и выбору стратегических альтернатив развития предприятия. Разработка управленческих решений является одним из ключевых процессов, обеспечивающих взаимосвязь всех основных функций управления. Процесс принятия решений сводится к выбору одной лучшей стратегической альтернативы из определенного набора вариантов. В статье исследуются методы определения стратегических альтернатив развития предприятия и предложена методика их группировки. Сформулирована проблема выбора стратегических альтернатив. Рассмотрены наиболее распространенные методы выбора стратегических альтернатив развития при принятии решений, проанализированы их преимущества и недостатки.

Ключевые слова: управленческие решения, стратегические альтернативы, эффективность, методы выбора стратегических альтернатив, стратегия развития.

Kobets D.L. Theoretical approaches to identifying and choosing strategic alternatives of enterprise development. The development of management decisions is one of the key processes, which ensure interconnection of all major management functions. The decision-making process comes down to the selection of one better strategic alternative from the certain set of options. In the article explores methods for identifying the strategical alternatives of enterprise development and offers the technique of their clustering. It is formulated the choice problem of strategical alternatives. Considered the most common selection techniques of strategical alternatives development in decision – making, analyzed their advantages and disadvantages.

Key words: management decisions, strategic alternatives, efficiency, methods of choosing strategic alternatives, development strategy.