

## Розділ 2

# ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА МЕЗО- І МАКРОРІВНЯХ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УДК 005.95

З. Б. Живко,  
Л. В. Кухарська,  
Ю. Я. Зінчук

## СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Проаналізовано основні заходи, які підвищують ефективність використання персоналу і забезпечать результативні показники функціонування підприємства. Зосереджено увагу на управлінні персоналом підприємства як складній системі управління, що має певні складові елементи, які взаємозв'язані та взаємодіють між собою. Зокрема, акцентовано на чотирьох складових цієї системи управління персоналом. Досліджено основні напрями удосконалення процесу управління підприємством і запропоновано стратегію формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу змодельованого підприємства «Друк».*

**Ключові слова:** управління, персонал, стратегія, управління персоналом, організаційно-економічний механізм.

**Постановка проблеми.** Розвиток персоналу кожного підприємства є основою для досягнення високих ринкових позицій підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності, підвищення рівня рентабельності виробництва й ефективності функціонування всієї соціально-економічної системи підприємства.

Ефективне управління персоналом сьогодні є і теоретичним завданням в науковій економічній літературі, і конкретним практичним завданням у процесі функціонування підприємств, а також важливим чинником економічного успіху суб'єктів господарювання. Ефективне управління персоналом є важливим чинником внутрішнього середо-

вища підприємства. Людський потенціал персоналу підприємства, здатність керівника підприємства правильно поставити мету й ефективно розпорядитися матеріальними, людськими та фінансовими ресурсами стають головним чинником успіху кожного підприємства, яке прагне вибороти своє місце у ринковому середовищі.

Управління персоналом підприємства сьогодні розглядається з різних позицій і підходів – створення системи взаємодії працівників та їхні взаємини в трудовому колективі, ситуація з людськими ресурсами підприємства у зовнішньому середовищі, людина як головний чинник реалізації цілей підприємства, аналіз потреб підприємства у людських ресурсах, людина як джерело доходів підприємства і статті витрат виробництва, людина як напрям сучасних інвестицій, формування персоналу підприємства. Саме через важливість кадрової складової в діяльності підприємства сьогодні актуальною є проблематика побудови такого організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства, який забезпечить ефективну роботу виробничих і комерційних підрозділів підприємства, дасть змогу беззбиткової діяльності.

**Стан дослідження.** В науковій економічній літературі сьогодні доволі глибоко висвітлені проблеми управління персоналом підприємства. Значний внесок у розвиток питання управління персоналом та його практичне здійснення внесли і зарубіжні, і вітчизняні науковці та практики, а саме: Т. Александрова, М. Альберт, Л. Балабанова, Ю. Битяк, А. Бовтрук, М. Бублій, Т. Владимірова, В. Гаращук, О. Грішнова, О. Гугул, В. Данилюк, Г. Десслер, А. Єгоршин, Н. Маркова, Д. Мельничук, М. Мескон, Б. Мільнер, Г. Осовська, В. М. Петюк, Т. Погорелова, І. Продан, І. Продиус, Ю. Продиус, О. Сардак, А. Саакян, Т. Санталайнен, В. Співак, О. Стельмашенко, Ф. Хедоурі, В. Храмов, С. Цимбалюк та ін. Однак питання розробки стратегії формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства залишається відкритим, оскільки стратегія має розроблятися індивідуально для кожного підприємства.

**Метою** статті є визначення головних напрямів удосконалення управління персоналом підприємства та розроблення стратегії формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу змодельованого підприємства «Друк».

**Виклад основних положень.** *Управління персоналом* підприємства характеризується специфічними особливостями і закономірностями, є багатограним і складним поняттям. Управління персоналом підприємства розглядають як складну систему управління. Під системою управління розуміють упорядковану сукупність взаємозв'язаних

елементів, які відрізняються функціональними цілями і спрямовані на досягнення конкретної загальної мети. Заразом системний підхід до управління персоналом.

Управління персоналом підприємства як складна система управління має певні складові елементи, що взаємодіють між собою. В цьому аспекті доцільно акцентувати на чотирьох складових цієї системи управління персоналом: 1) реалізація процесу управління персоналом; 2) правове забезпечення процесу управління персоналом; 3) комунікаційне забезпечення процесу управління персоналом; 4) інформаційне забезпечення управління персоналом.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом передбачає заходи щодо обсягу, розміщення та форм організації інформації, що обертається у системі управління при її функціонуванні [1].

Функціями цієї підсистеми є: 1) формування статистичної звітності та забезпечення бухгалтерського обліку; 2) забезпечення інформацією служби по роботі з персоналом; 3) наявність науково-технічної інформації для всіх підрозділів підприємства; 4) робота зі засобами масової інформації.

До інформаційного забезпечення відносяться оперативна інформація, нормативно-довідкова, класифікатори техніко-економічної інформації.

Правове забезпечення передбачає регулювання трудових відносин, захист прав працівників, надання консультування працівникам стосовно трудових спорів.

Відзначимо, що у малих і середніх підприємствах перелічені підсистеми можуть об'єднуватися у межах управлінських підрозділів.

Управління персоналом підприємства має також мати стратегічний аспект – необхідна розробка і використання комплексної системи стратегічного управління персоналом. Як гадає О. В. Стельмашенко, комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства – «це сукупність взаємопов'язаних систем, ефективне функціонування яких забезпечує конкурентоспроможність управління персоналом у довгостроковій перспективі» [2, с. 96].

Комплексна система стратегічного управління персоналом на змодельованому підприємстві «Друк» передбачає три складові – три системи, кожна з яких має свої специфічні підсистеми: 1) система інформаційно-комунікаційної підтримки; 2) система реалізації процесу стратегічного управління персоналом; 3) система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом.

На наш погляд, на підприємстві «Друк» можна практикувати низку таких заходів, які підвищать ефективність використання персо-

налу та забезпечать вищі результативні показники функціонування підприємства загалом. До таких заходів доцільно віднести: розробку обґрунтованої кадрової політики в напрямі формування кадрового потенціалу на підприємстві; якісну й ефективну оцінку працівників на підприємстві; ефективний механізм стимулювання праці й персоналу управління, й інших категорій працівників; ефективний контроль за роботою персоналу, що має здійснюватися на всіх етапах управління персоналом; забезпечення соціального захисту працівників; постійне навчання працівників підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Напрями удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві «Друк»

Серед усіх заходів розробка виваженої кадрової політики, спрямованої на формування кадрового потенціалу, є найважливішим поміж напрямів, спрямованих на удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві «Друк». Це пояснюється тим, що кадрова політика дає можливість визначити й обґрунтувати кадрову стратегію підприємства, тобто створює модель забезпечення досягнення стратегічних цілей стосовно управління підприємством. Саме стратегічні цілі стосовно управління підприємством узгоджуються зі загальними стратегічними цілями підприємства, його місією, що забезпечує високу конкурентоспроможність підприємства (персонал підприємства формує певний рівень ринкової конкурентоспроможності підприємства).

Ефективний механізм стимулювання праці всього персоналу підприємства – і працівників управління, і інших працівників – є виявом поваги до персоналу, створення умов для реалізації особистості на підприємстві та реалізації особистих ініціатив, відзначення рівня кваліфікації персоналу.

Створення умов для реалізації особистості на підприємстві та реалізації особистих ініціатив забезпечує умови, коли і керівник, і підлеглий роблять усвідомлений вибір, з одного боку, як результат зваженої особистої мотивації, а з іншого – як усвідомлення, що від його дії залежить кінцевий результат функціонування підприємства.

Увага до персоналу на приватному підприємстві «Друк», його мотивації, визначається саме тим, що персонал є вирішальним чинником у розвитку малого і середнього підприємництва.

Роль персоналу для малого і середнього підприємництва, як правильно зауважує М. П. Бублій, «має подвійне значення. Так, персонал виконує стосовно підприємництва такі основні ролі: 1) стимулювальну, оскільки через малі та середні підприємства підприємець і співробітник можуть задовольнити свої потреби в самореалізації, досягненні успіху, одержанні прибутку і, як наслідок, – поліпшення умов життя і праці; через малі та середні підприємства індивід може задовольнити особисті та суспільні потреби в нових товарах і послугах, що відсутні на ринку; 2) діяльну, оскільки персонал цих підприємств безпосередньо реалізує і здійснює підприємницьку діяльність, окрім того, через малі та середні підприємства створюються додаткові робочі місця на ринку праці» [3, с. 451].

Стимулювання і мотивація на підприємстві є вищою формою поваги до висококваліфікованих працівників підприємства. Українські економісти серед головних мотиваторів виділяють: 1) соціальний розвиток – просування по службі, отримання певного соціального статусу; 2) особистий розвиток – постійне навчання працівників, отримання

нових навичок протягом усього працездатного періоду життя; 3) відчуття причетності – участь у прийнятті важливих рішень на підприємстві, в розробці важливих для колективу проєктів, відповідний доступ до виробничої інформації; 4) інтерес і виклик – можливість власної самореалізації, зростаюча зацікавленість [4, с. 64].

Важливим на підприємстві «Друк», на наш погляд, має стати постійний контроль за роботою персоналу, який має здійснюватися на всіх етапах управління персоналом і бути безперервним. Цей вид контролю повинен передбачати проведення оцінювання ділових якостей персоналу підприємства.

Ефективне оцінювання працівників на підприємстві також має здійснюватися постійно, водночас це забезпечує високу ефективність внутрішніх переміщень на підприємстві, прийому на роботу працівників, пропонування підвищення на посаді, пропонування на винагороду, практикування морального стимулювання тощо. Ефективне оцінювання працівників на підприємстві, з одного боку, передбачає реалізацію концепції людських відносин на підприємстві та розвитку конкретної особистості, а з іншого – використання принципів і методів адміністративного виробничого управління.

Постійне навчання працівників підприємства є нормою сучасної поведінки особистості, оскільки це вимагають ринкові умови – працівник завжди має бути конкурентоспроможним на ринку послуг своєї праці. Таке навчання може відбуватися різними методами – за власними програмами, в процесі роботи, за кордоном, у центрах менеджменту. Підвищення кваліфікації і професійне навчання може відбуватися за такими напрямками: 1) первинне чи початкове навчання відповідно до специфіки роботи та завдань організації; 2) навчання, спрямоване на підвищення кваліфікаційного рівня працівника; 3) навчання з метою ліквідації розриву між наявним рівнем підготовки працівника та вимогами посади; 4) навчання за новими напрямками роботи, які передбачені стратегічною програмою розвитку підприємства; 5) навчання з метою засвоєння нових способів і прийомів роботи для виконання трудових операцій.

На наш погляд, цей напрям поліпшення роботи з персоналом є актуальним для підприємства «Друк», яке постійно орієнтується на вимоги ринку і працює над програмою підвищення його конкурентоспроможності.

Не менш важливим є напрям забезпечення соціального захисту працівників, який насамперед реалізується через особистісний розвиток працівників і кар'єрне зростання, тобто просування по службі. Цей процес нерозривний з формуванням системи цінностей особистості,

з процесом фізичного, культурного, етичного, духовного і психологічного розвитку людини, процесом набуття навичок праці в трудовому колективі, набуття навичок вирішення конфліктів та їх попередження. Заразом соціальний захист працівників реалізується за допомогою: надання матеріальної допомоги тим, хто потребує, і забезпечення працівникам прожиткового мінімуму; забезпечення необхідних умов охорони та безпеки праці на підприємстві; захист від факторів, які впливають на зниження життєвого рівня.

Для підвищення рівня ефективної діяльності підприємства «Друк» необхідна наявність сприятливих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, і насамперед – добре мотивованої команди однодумців із сильним лідером-підприємцем, глибоко зацікавленим в успіху своєї справи. Умовою ефективної роботи підприємства є раціональне управління персоналом, створення оптимальної системи управління персоналом, що враховує особливості стилю взаємодії підприємця – керівника з іншими співробітниками, особливості командної роботи колективу співробітників малих і середніх підприємств.

Стратегія розвитку підприємства «Друк» спрямована на подальше вдосконалення і розширення підприємства. Пропонуємо з урахуванням цього конкретний організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу, що сприятиме поступовому зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу передбачає взаємозв'язок між власниками та керівництвом підприємства, з одного боку, і системою розвитку персоналу підприємства, – з іншого. Цей взаємозв'язок обумовлений дією чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 2).

Стратегічний підхід до управління персоналом та його розвитку на підприємстві «Друк» є забезпечення такого рівня соціально-економічної ефективності управління персоналом, який забезпечить високу ефективність виробничої діяльності підприємства. Для досягнення цієї стратегічної мети важливо реалізувати цілу низку завдань. На наш погляд, враховуючи ринкову ситуацію та необхідність розширення і розвитку підприємства «Друк», до таких завдань варто віднести вісім зазначених завдань, а саме:

1) конкретизація головних умов розвитку персоналу підприємства «Друк», що визначаються і внутрішніми (наявність матеріальних і фінансових ресурсів, рівень розвитку маркетингової та менеджерської служби, соціально-психологічне становище на підприємстві, функціонування конкретної стадії життєвого циклу підприємства тощо), і зовнішніми чинниками;

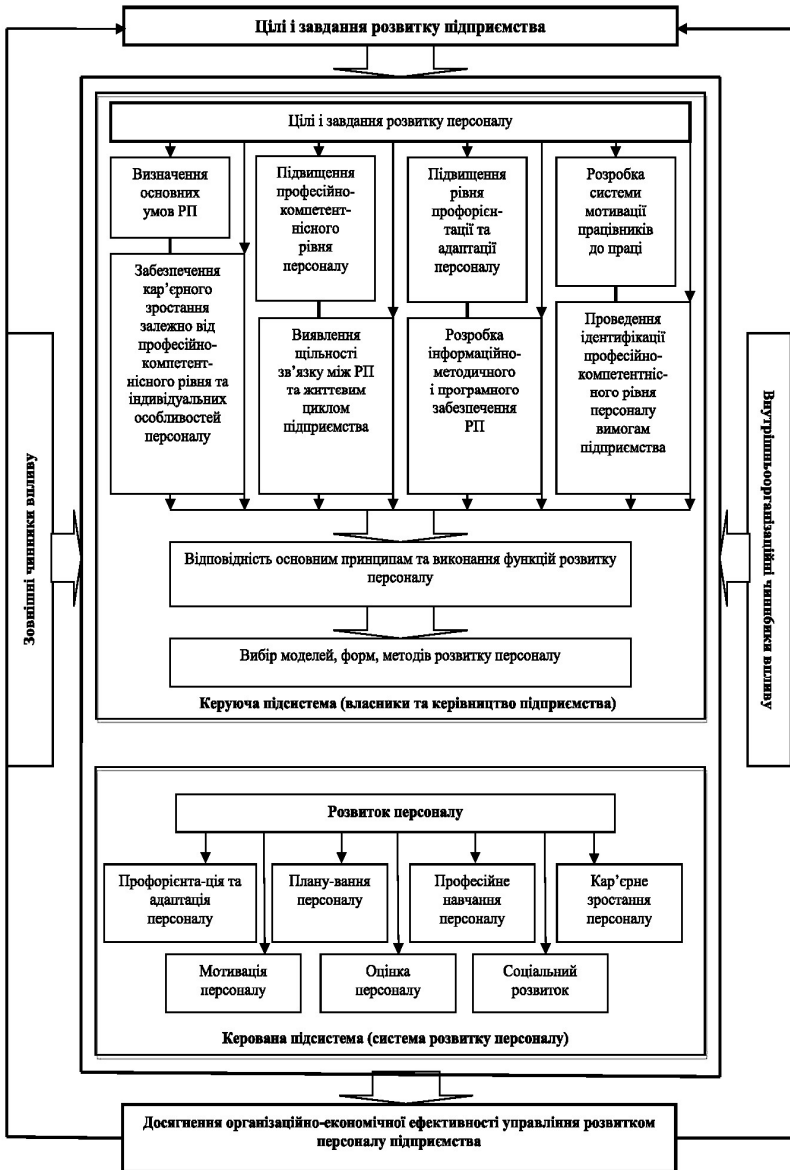


Рис. 2. Організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу підприємства [5, с. 201]



2) підвищення компетентнісно-професійного рівня персоналу (для цього на підприємстві необхідно провести первинну професійну підготовку, а також перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, використовуючи водночас розмаїті способи і можливості);

3) підвищення рівня адаптації та профорієнтації персоналу, що дасть змогу на підприємстві ефективно вибрати професії відповідно до інтелектуальних, розумових, психоемоційних, а також фізичних особливостей працівників, водночас врахувати особливості пристосування працівників до специфіки виробничо-господарської діяльності та соціального функціонування підприємства;

4) розробка системи мотивації працівників до трудової діяльності, що дозволить враховувати індивідуальні специфічні особливості працівника, специфіку роботи на визначеній посаді, економічні та фінансові можливості, які існують на підприємстві. Такий підхід дасть можливість сформувати реальний взаємозв'язок між стимулюванням і кінцевими результатами праці;

5) перспективне забезпечення кар'єрного зростання, яке визначається професійно-компетентнісним рівнем та особистими характеристиками. Кар'єрне зростання – це така важлива складова системи розвитку персоналу, яка відображає реальні професійні досягнення конкретного працівника, і має бути реально пов'язане з ефективною діяльністю підприємства;

6) наявність реального зв'язку між життєвим циклом підприємства і розвитком персоналу – це означає, що конкретна стадія життєвого циклу підприємства повністю визначає тенденції розвитку персоналу;

7) розробка програмного та інформаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу, що є сучасною вимогою інформаційно-інтелектуального суспільства, яка ґрунтується на використанні сучасних інформаційних Інтернет-технологій, підходів до вибору програм навчання, їх реалізації з урахуванням досягнення високої результативності;

8) проведення ідентифікації професійно-компетентнісного рівня персоналу стосовно вимог конкретного підприємства та конкретної посади, яку обіймає працівник, що спричинює використання низки методів, які реалізують процес оцінювання персоналу: 1) оцінювання за парами; 2) співбесіду; 3) BARS-метод; 4) анкетування; 5) атестацію; 6) оцінювання за цілями; 7) тестування тощо.

Реалізація конкретизованих завдань розвитку персоналу відбувається при дотриманні певних принципів, які реально відпові-

дають процесу управління розвитком персоналу (концентрації, спеціалізації, спадкоємності, безперервності, прямоочності, паралельності тощо).

Ефективність функціонування запропонованого організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу буде лише тоді, коли на практиці реалізується злагоджена взаємодія керуючої та керованої підсистем розвитку персоналу, враховуючи чинники і внутрішнього, і зовнішнього середовища, які загалом визначають соціально-економічну ефективність системи управління персоналом і процес її розвитку.

**Висновки.** З метою удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві «Друк» необхідно реалізувати такі заходи: розробити обґрунтовану кадрову політику в напрямі формування кадрового потенціалу на підприємстві; провести якісну і ефективну оцінку працівників на підприємстві; запровадити ефективний механізм стимулювання праці і персоналу управління, і інших категорій працівників; практикувати ефективний контроль за роботою персоналу, що має здійснюватися на всіх етапах управління персоналом; забезпечити соціальний захист працівників; практикувати постійне навчання працівників підприємства.

Стратегія розвитку підприємства «Друк» спрямована на подальше вдосконалення і розширення підприємства. З урахування цього пропонуємо конкретний організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу, що сприятиме поступовому зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для досягнення цієї стратегічної мети важливо реалізувати цілу низку завдань:

- а) конкретизація головних умов розвитку персоналу підприємства «Друк»;
- б) підвищення компетентнісно-професійного рівня персоналу;
- в) підвищення рівня адаптації та профорієнтації персоналу;
- г) розробка системи мотивації працівників до трудової діяльності;
- д) перспективне забезпечення кар'єрного зростання, яке визначається професійно-компетентнісним рівнем та особистими характеристиками;
- е) наявність реального зв'язку між життєвим циклом підприємства та розвитком персоналу;
- є) розробка програмного та інформаційно-методичного забезпечення розвитку персоналу;

ж) проведення ідентифікації професійно-компетентнісного рівня персоналу стосовно вимог конкретного підприємства та конкретної посади, яку обіймає працівник.

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.

2. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 3 (3). С. 96–99.

3. Бублій М. П. Особливості управління персоналом малих та середніх підприємств. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 2. С. 445–452.

4. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2011. № 4. С. 61–65.

5. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 200–202.

**Zhyvko Z. B., Kukharska L. V., Zinchuk Yu. Y. The strategy of formation of the organizational economic mechanism of management development of personnel of enterprise**

*The article analyzes the main measures that will boost the efficiency of staff and ensure effective indicators of the functioning of the enterprise. The focus is on the management of the staff of enterprise as a sophisticated control system that has certain constituent elements which are interconnected and interacting with each other. The authors reviewed the constituent of the integrated system of personnel management.*

*The authors proved that human resources policy provides an opportunity to identify and substantiate the staffing strategy of enterprise, that is creating a model of ensuring strategic objectives regarding the management of the enterprise. It is a strategic enterprise management goals are consistent with the common strategic objectives of the enterprise of its mission, that provides high competitive ability of enterprise (it is the staff of the enterprise generates a certain level of enterprise competitiveness). It is noted that a strategic approach to personnel management and the development of the enterprise «Druk» is to provide a level of social and economic efficiency of personnel management, that will provide a high efficiency of production activities of the enterprise. In order to achieve this strategic goals, it is important to implement a number of tasks, which are outlined by the authors.*

*Investigated the main directions of improving process management and strategy formation of organizational economic mechanism of management of development staff simulated enterprise «Druk».*

**Key words:** management, personnel, strategy, personnel management, organizational and economic mechanism.

*Стаття надійшла 18 грудня 2018 р.*