

ческие факторы изменения уровня государственных расходов // Экономика Украины. 2004. – №6. – С. 12–19.

3. Стрижов С.А. Формирование и развитие системы корпоративной социальной ответственности в современной экономике России: Автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М., 2007. – 47 с.

4. Чубарова Т.В. Профессиональные пенсии в системе пенсионного обеспечения (опыт развитых стран) // Труд за рубежом. – 2003. – №2. – С. 106–109.

5. Чубарова Т.В. Совмещение работы и семейных обязанностей: опыт развитых стран // Труд за рубежом. – 2004. – №2. – С.48–67.

6. Council Decision of 12 July 2005 on Guidelines for the employment policies of the Member States for the years 2005– 2008 (2005/600/EC) // Official Journal of the European Union. 2005. 6 aug. L 205. P. 21–27.

7. Gerrard M.B. What are public–private partnerships, and how do they differ from privatizations? // Finance & Development. – 2001. – V. 38. – №3.

8. Joint Report on Social Protection and Social Inclusion 2005: Communication from

the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions / Commission of the European Communities. Brussels, 2005. 11 p.

9. Regini M. Work and labor in global economies: the case of Western Europe // Socio–Economic review. – 2003. – №1. P. 165–184.

10. Regini M. Between de–regulation and social pacts. The responses of European economies to globalization // Politics & Society. – 2000. – № 28.

11. Social Policy Agenda (2000–2005) Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions / Commission of the European Communities. Brussels, 2000. 28 June. 31 p.

12. Traxler F. Collective bargaining and industrial change: a case of disorganization? A comparative analysis of eighteen OECD countries // European sociological review. – 1996. – Vol.12. – №3.

Статья поступила в редакцию 12.12.2007

О.Ю. АМОСОВ, д.е.н., професор,
Харківський регіональний інститут Національної академії державного управління при Президентові України
Н.Л. ГАВКАЛОВА, к.е.н., доцент,
Харківський національний економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Забезпечення сталого розвитку вітчизняної економіки можливе за наявності сприятливих умов, зокрема, при наявності відповідної нормативно-законодавчої бази, дієвої стратегії розвитку держави, ефективної інноваційно-інвестиційної політики, ресурсозберігаючих технологій. Макрорівневі тенденції презентуються позитивними зрушеннями у діяльності підприємств, зокрема державних, стан більшості з яких характеризується як кризовий. Науковці пропонують значну кількість варіантів виводу

підприємств із кризового стану. У зв'язку з цим інтересною є думка А. Ослунда, який пропонує заміну та дуже ретельний підбір нового керівництва, належне його навчання стратегічному та тактичному менеджменту [1]. У такому ж контексті викладені доведення вітчизняним дослідником В. Василенком, який пропонує для відродження підприємств скорочувати поточні фінансові витрати, активно розвивати сіті збуту,

© О.Ю. Амосов, Н.Л. Гавкалова, 2008

чітко визначати сферу відповідальності всередині підприємства, скорочувати витрати на утримання управлінського апарату [2]. До того ж, на думку інших авторів [3; 4], слід забезпечити ефективність фінансової та податкової політики, дійовість органів місцевого управління, рівень стратегічного мислення керівників. Серед відомих вітчизняних дослідників, в працях яких розглядаються питання забезпечення ефективності діяльності сучасних підприємств, слід відзначити Д. Богиню, М. Долішнього, Ф. Зінов'єва, С. Мочерного, В. Онікієнка, А. Чухна та ін.

Доведення, викладені у даній роботі, дають можливість запропонувати ще один важливий напрям виходу вітчизняних підприємств із кризового стану та забезпечення можливості інтеграції останніх у світову систему господарювання: створення організаційного забезпечення реалізації соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу.

Таким чином, питання забезпечення менеджменту персоналу в межах вирішення нагального завдання – виводу державних підприємств із кризового стану – досить актуальні і своєчасні з урахуванням становлення нового етапу розвитку державного управління в Україні, що зумовлює виникнення нових пріоритетів в розвитку підприємств та створення інноваційної моделі їх функціонування.

Мета дослідження – розробка науково-теоретичних та практичних засад організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу вітчизняних підприємств. Об'єкт – процеси управління промисловим персоналом, що утворюють засади ефективності.

Для реалізації мети дослідження були поставлені та вирішені наступні задачі:

- запропонована концептуальна схема організаційного забезпечення соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу;

- доведено, що центральне місце у концептуальній схемі займають блок стратегічного забезпечення механізму ефективності менеджменту персоналу та інтеграційний блок ефективності менеджменту

персоналу;

- виокремлено в межах інтеграційного нормативно-правове, матеріально-технічне, комунікаційне, кадрове та культурологічне забезпечення.

В основу побудови концептуальної схеми організаційного забезпечення нами була покладена схема підсистеми управління компанією, яку запропонував російський дослідник М. Круглов[3] та концептуальна модель розвитку підприємства, представлена В. Василенком [2]. Урахування коментарів дослідників та оперування запропонованим нами соціально-економічним механізмом ефективності менеджменту персоналу дало можливість представити концептуальну схему організаційного забезпечення механізму менеджменту ефективності менеджменту персоналу у наступному вигляді (рис. 1).

Центральне місце у наведеній схемі займають блок стратегічного забезпечення механізму ефективності менеджменту персоналу та інтеграційний блок ефективності менеджменту персоналу. Метою стратегії є визначення основних напрямів розвитку персоналу підприємства, тобто мова йде про HR-стратегію. Інтеграційні аспекти були відокремлені внаслідок урахування впливу процесів інтеграції та глобалізації, що відбуваються в світі, охоплюють вітчизняні підприємства та визначають нові вимоги для персоналу, професійно-кваліфікаційні якості якого повинні відповідати світовим стандартам. До елементів складової, яка містить інтеграційні аспекти, нами віднесено нормативно-правове, матеріально-технічне, комунікаційне, кадрове та культурологічне забезпечення. При розкритті змісту складових організаційного забезпечення були ураховані, з одного боку, існуючі особливості вітчизняного управління сьогодення, а з іншого – вимоги до вітчизняного менеджменту персоналу в межах інтеграції та глобалізації.

Управлінські процеси будь-якої природи, зокрема соціально-економічної, відбуваються під постійним впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед чинників зовнішнього середовища, що значно впливають на процеси менеджмен-

ту персоналу на вітчизняних підприємствах, слід виокремити державне управління, що створює нормативно-правову базу для

забезпечення функціонування соціально-економічного механізму.

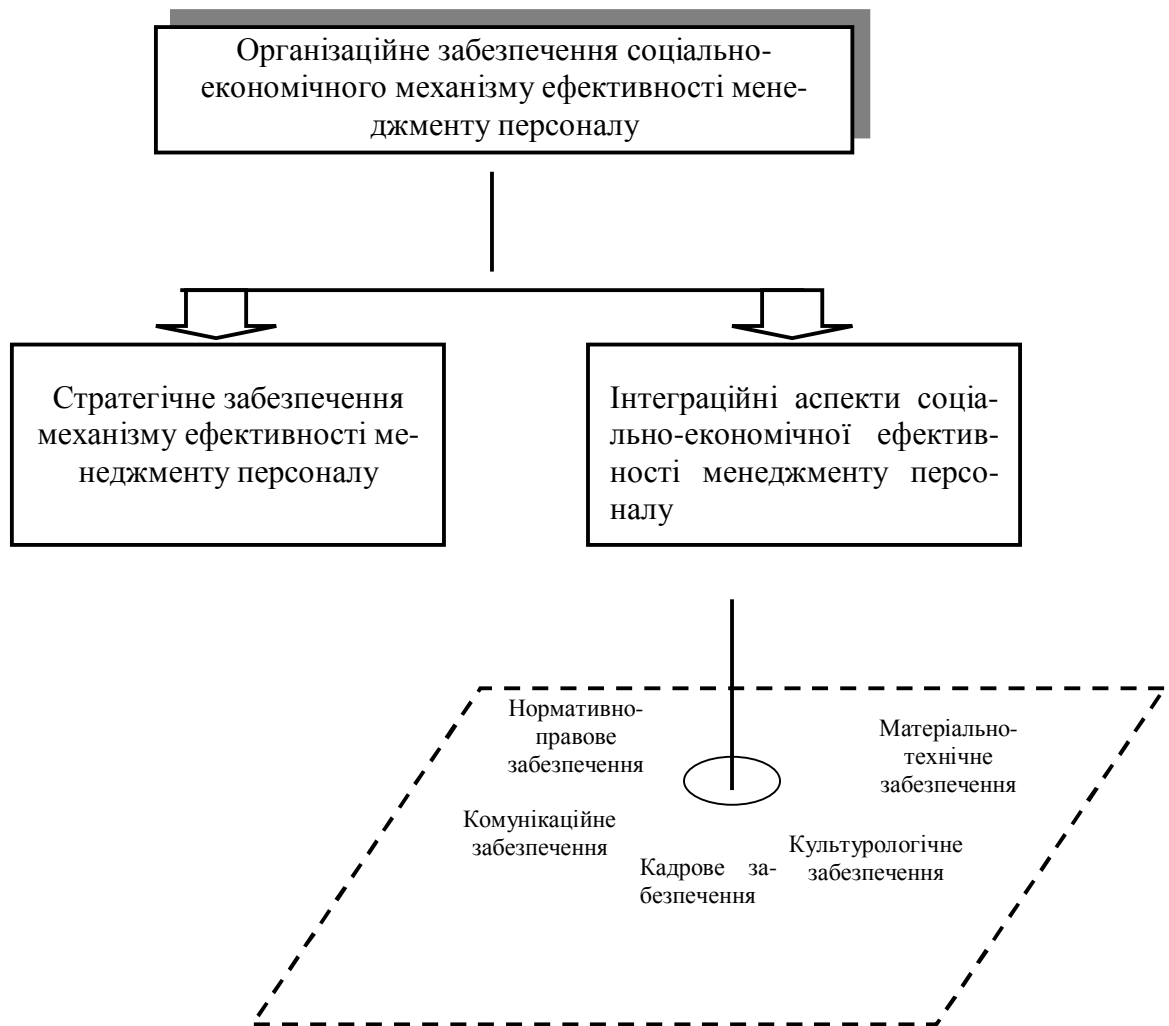


Рис. 1. Концептуальна схема організаційного забезпечення соціально-економічної механізму ефективності менеджменту персоналу

Визначення місця держави в умовах транзитивної економіки хвилює теоретиків та практиків сьогодення. Справа в тому, що, з одного боку, держава „приймає законодавчі акти та здійснює адміністративне регулювання, тобто діє як сила, зовнішня по відношенню до економіки, а з іншого...виступає в якості власника деяких галузей економіки, або окремих підприємств, тобто, безпосередньо здійснює економічну діяльність та підпорядковується загальним законам ринкової економіки” [5, с. 43]. З огляду на те, що поставлена нами задача розробки пріоритетів державного регулювання ефективності менеджменту персоналу стосується розгляду держави як зовніш-

ньої сили, подальші викладки базуються на твердженні про необхідності впливу держави на функціонування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу як органу, який майже все регулює та всім розпоряджується.

Існуюча світова практика демонструє, що наявність державного управління в ринковій економіці може варіювати за силою впливу. Так, у США взаємодія між державою та ринковою економікою знаходиться на принципі „Laissez Faire” (це означає, що вплив держави на економіку є досить обмеженим). В протизага цьому у Франції має місце досить сильна державна промисловість, а в Німеччині та Австрії

отримала розвиток модель „соціального ринкового господарства” [5, с. 45].

Таким чином, при створенні незалежної Української держави існувало декілька варіантів розвитку державного управління з обмеженням або домінуванням його впливу на економіку. З метою реалізації принципу соціально орієнтованого управління вплив держави має залишатися обмеженим та міститися в прийнятті законодавчих актів, нормативних документів тощо. Але внаслідок того, що концепція соціального ринкового господарства базується на доведенні, що власне господарство без втручання держави має у якості наслідку неефективне функціонування економіки, вплив держави на функціонування господарчих одиниць – організацій, підприємств, корпорацій, приватних власників тощо – залишається домінуючим в Україні.

Для визначення пріоритетів державного регулювання необхідно визначити форми, у яких реалізується державне управління, засоби, методи, тобто існуючий інструментарій впливу держави на суб’єкти та об’єкти господарювання, що презентоване в організаційно-правовому механізмі державного управління. Визначений механізм являє собою, на нашу думку, засіб послідовної реалізації організаційних та правових дій, що ґрунтуються на об’єктивних законах, базових принципах, цільовій спрямованості, функціональній визначеності з використанням відповідних методів, які орієнтовані на досягнення мети. Вітчизняні дослідники [6] відзначають, що у якості об’єктивних законів розглядається єдність системи управління, пропорційність суб’єкта і об’єкта управління, поєднання централізації та децентралізації, співвідношення керуючої та керованої підсистем. У вигляді базових принципів виступають адміністративно-правові, системно-цільові, системно-функціональні, системно-організаційні, адаптивні [6, с. 117]. Розподіл конкретних функцій державного управління передбачає виокремлення двох груп: головні функції, які зумовлюють діяльність у відповідній сфері державного управління та представлені у політико-

адміністративних, економічних, соціальних, культурно-освітніх функціях та допоміжні, які сприяють нормальному виконанню головних функцій та містять управління кадровим потенціалом, зв’язки з громадськістю, організацію служб та процедур, інформаційне та технічне забезпечення управління, контроль та аудит в державних органах, формування бюджету, діловодство, юридичне забезпечення. Внаслідок того, що перелік допоміжних функцій містить функцію управління кадровим потенціалом, зробимо уточнення щодо визначеної функції. Дослідники в галузі системи державного управління [6] вважають, що реалізація функції управління кадровим потенціалом можлива при впровадженні наступних заходів:

- здійснення правового регулювання управління формуванням та ефективністю використання кадрового потенціалу *;
- формування служби управління кадрами;
- застосування сучасних методів та засобів менеджменту персоналу *;
- формування ефективної системи добору та підготовки кадрів;
- оновлення управлінської еліти;
- запобігання рецидивам непрофесіоналізму та некомпетентності при формуванні кадрового потенціалу;
- посилення соціальної та політичної захищеності службовців;
- утвердження новітньої культури в держав та організаційної культури в організаціях, на підприємствах, установах *;
- запровадження механізму менеджменту персоналу, що забезпечує формування якісно нового рівня кадрового потенціалу та ефективність його використання *;
- впровадження санкцій при відсутності дійовості механізму менеджменту персоналу та здійснення заходів щодо його удосконалення *.

Через те, що функція управління кадровим потенціалом містить положення, актуальні для даного дослідження, вважаємо доцільним подальшу увагу приділяти та-

* доповнено авторами на основі [6, С. 122]

ким зазначеним складовим як здійснення правового регулювання управління формуванням та ефективністю використання кадрового потенціалу; запровадження механізму ефективності менеджменту персоналу, що забезпечує формування якісно нового рівня кадрового потенціалу та ефективного його використання; впровадження санкцій при відсутності дійовості механізму менеджменту персоналу та здійснення заходів щодо його удосконалення та утвердження новітньої культури в державі та організаційної культури в організаціях, на підприємствах, установах.

Матеріально-технічне забезпечення включає технічні ресурси (виробниче обладнання, матеріали – основні та допоміжні, автоматизацію робочих місць та ін.), технологічні (технологія, що використовується, наявність новаційних ідей, фундаментальні теоретичні та прикладні розробки, об'єкти інтелектуальної власності та ін.), матеріальні ресурси (предмет праці та головний об'єкт перетворень в напрямі досягнення поставлених цілей підприємства [2]) та фінансові ресурси (стан нематеріальних активів підприємства, інвестиції в розвиток персоналу та ін.). Високий рівень технологічного забезпечення, наявність сучасних технічних засобів, належна увага до предметів праці безперечно створюють основу для забезпечення інтеграції вітчизняних підприємств до світової системи господарювання, але роль персоналу у прискоренні визначених процесів залишається головною.

Таким чином, в межах ефективності менеджменту персоналу у якості технічних ресурсів слід розглядати, по-перше, оснащення робочих місць та їх автоматизацію, по-друге, модернізацію технічних засобів з метою забезпечення якості продукції у відповідності із стандартами якості ISO 2000 та ін.; наявність технологічних ресурсів зумовлюється рівнем формування та використання інтелектуального капіталу на підприємстві, передумовами створення прогресивних технологій, які у якості об'єктів інтелектуальної власності повинні бути захищені як на підприємстві, так і за його межами, відповідними охоронними

документами; матеріальні ресурси – всі предмети праці, з якими взаємодіє персонал та які трансформуються у продукцію, гідну до споживання або послуги; фінансові ресурси – все те, що створює вартісну основу персоналу підприємства у вигляді нематеріальних активів, кошти, які необхідно спрямовувати в підвищення кваліфікації, перепрофілювання, всебічний розвиток персоналу та ін. В цілому матеріально-технічне забезпечення в межах менеджменту персоналу ілюструє техніко-технологічний та матеріально-фінансовий стан розвитку системи управління підприємством.

У безпосередньому взаємозв'язку із матеріально-технічним забезпеченням знаходиться кадрове забезпечення функціонування механізму ефективності менеджменту персоналу. Безумовно, персонал із своїми професійно-кваліфікаційними якостями відіграє головуючу роль у процесі виробництва та надання послуг. Особливе місце в цьому займають знання персоналу. Створення знанієбазованого підприємства – крок вперед у вітчизняній економіці, що можливе лише при наявності інтелектуального капіталу високої якості, який створюється під впливом знаннєвого чинника та відбивається у об'єктах інтелектуальної власності, облік яких ілюструє існуючі тенденції на вітчизняних підприємствах. Докладний аналіз стану вітчизняних підприємств щодо формування та використання інтелектуального капіталу ілюструє, з одного боку, існування певних недоліків, а з іншого – наявність знаннєвих резервів у персоналу. Таким чином, кадрове забезпечення зумовлює створення умов для накопичення знань, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, генерування ідей, творчості та креативу. На ефективність формування інтелектуального капіталу впливають всі підсистеми менеджменту персоналу, починаючи з планування, підбору, розміщення та навчання персоналу, надання можливостей кар'єрного просування та закінчуючи контролем (самоконтролем) визначеного процесу.

Стратегічне забезпечення механізму ефективності менеджменту персоналу не-

можливо також розглядати без кадрового забезпечення. На думку В. Маслова, стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінки, винагороди та розвитку, виходячи із цілісного уявлення про мету розвитку підприємства [7, С. 55]. Крім того, вчений висуває гіпотезу, що узгодженість кадрового забезпечення з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища є однією із умов побудови моделі сталого розвитку на рівні підприємства, що є важливим завданням забезпечення соціально-економічного розвитку промисловості країни. Таким чином, питання кадрового забезпечення на промислових підприємствах є досить актуальним, а реалізації підсистем менеджменту персоналу має приділятися значна увага з боку керівників при партисипативних відносинах з підлеглими.

Комунікаційне забезпечення створюється каналами передачі-прийому інформації. Засобом формальних комунікацій створюються взаємозв'язки між керівництвом та підлеглими, що є основою інформаційного обміну. Принцип ефективних комунікацій полягає, у першу чергу, в адекватності суб'єкту керування та підлеглих стосовно рівня сприйняття інформації, виконання приказів, реалізації мети підприємства та організаційних цілей. Це визначає, по-перше, необхідність оптимальної побудови інформаційних зв'язків, а по-друге, наявність досконалих персональних компетенцій. Внаслідок того, що дослідження стосується ефективності менеджменту персоналу, на перший план виходить проблема формування колективу працівників, рівень інтелектуального та людського капіталу яких дозволяє розуміти зміст організаційних документів, чітко визначати функціональні обов'язки, формувати профілі компетенцій. Тобто мова йде про наявність розвинутих знань, вмінь, навичок працівників, які формуються протягом базового навчання та накопичується під час підвищення кваліфікації в межах періодичних курсів, самостійного навчання та ін.

В межах комунікацій пріоритетне значення набуває інформація, яка, з одного

боку, є одиницею при здійсненні комунікаційного процесу, а з іншого – базою для створення соціально-економічних відносин нового типу як на рівні підприємства, так і на рівні держави (мова йде про інформатизацію суспільства). Використання інформаційних технологій на підприємстві призводить до ініціювання інноваційної діяльності, удосконалення прийняття управлінських рішень, оптимізації діяльності персоналу. Праця стає інтелектуалоємною, що сприяє формуванню працівників нової форми. Процес труда удосконалюється та раціоналізується, а ділова активність працівників, зайнятих у названому процесі, зростає. Автоматизація повсякденних задач забезпечується у підрозділах підприємства, перш за все, комп'ютерами. Впровадження автоматизованих систем дозволяє отримати значну економію, але при цьому виникає необхідність у перегляді функціональних обов'язків працівників: практично зникає „паперова робота” та адміністрування, а основну роль відіграє розвиток інтелектуального потенціалу персоналу як основного стратегічного набуття організації.

Українські підприємства інформатизація охопила останнє десятиріччя, на відміну від інших країн світу, де інформатизація розповсюджувалась досить стрімкими темпами, починаючи із 1960-х рр. Внаслідок цього, організаційна стратегія, що базується на інформатизації, розроблена на провідних підприємствах світу, а вітчизняні керівники мають слідкувати найбільш дійовим, серед яких можна згадати TQM (тотальне управління якістю) (Японія, 1989) та BPR (модернізація бізнес-процесів) (США, 1990). Незважаючи на те, що використання зазначених концепцій не принесло бажаних результатів, вони явилися новачками, а їх елементи можуть використовуватися у вітчизняному управлінні, при тому, що причини неспроможності управління на основі концепцій виявлені.

Інформатизації на підприємстві необхідно приділяти значну роль, оскільки процеси інтеграції та глобалізації вимагають від вітчизняних керівників викорис-

тання нових технологій, але приділення персоналу другорядної ролі у порівнянні з інформацією може привести до небажаних результатів. Паритетність в управлінні як персоналом, так і інформаційними технологіями може бути забезпечена засобом управління знаннями. Справа в тому, що управління знаннями пов'язане із формуванням та ефективним використанням інтелектуального капіталу, продуктами якого є нові ідеї, технології. Таким чином, увага з боку керівництва приділяється, перш за все, персоналу, який є власником людського та інтелектуального капіталу. Інформатизація, в свою чергу, є похідною від використання людського та інтелектуального капіталу, що автоматично призводить до інтелектуалізації праці персоналу всіх категорій. Ефективність управління знаннями багато в чому залежить від відкритості, прозорості інформації, передача якої – основа для створення соціального капіталу підприємства. Безперечно, використання нематеріальних активів забезпечує, у першу чергу, економічну ефективність підприємству, але наявність досконалих інформаційних зв'язків доповнює визначену ефективність соціальною компонентою, що відбивається у синтезованій соціально-економічній ефективності. Таким чином, урахування інформатизації в межах інтеграційної складової має забезпечувати певну соціально-економічну ефективність підприємства через ефективність менеджменту персоналу, що відображує дійовість стратегії інтегрованого менеджменту персоналу.

Культурологічне забезпечення відбивається організаційною культурою, яка має місце на всіх підприємствах, незалежно від напрямів його діяльності.

Культура виступає у якості посередника між працівниками підприємства й тими контрагентами, що становлять його зовнішнє оточення. Організаційна культура розглядається як те, що не має фізичного прояву, приховано організує й упорядковує діяльність любого господарюючого суб'єкту. До того ж, сучасна організаційна культура є вагомим чинником в конкурентній боротьбі, у тому числі за кваліфікова-

них працівників, які мають необхідну компетенцію та спроможні її підвищувати. У зв'язку з цим У. Вефер зазначає: „організаційна культура є найголовнішим конкурентним чинником. Культура підприємства та стратегія підприємства пов'язані між собою; вони повинні гармоніювати та доповнювати одна одну” [8, Р. 39]. Виокремлення культури у якості культурологічного забезпечення є логічним внаслідок визначеного її існування в межах стратегічного управління персоналом, а через це – як елементу складових, визначених в концептуальній схемі (див. рис. 1).

Таким чином, запропонована концептуальна схема організаційного забезпечення соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу сприятиме скорішій адаптації вітчизняних підприємств до вимог світового середовища при одночасному збереженні персоналу – власника людського, інтелектуального та соціального капіталу, шляхом розробки дійового стратегічного забезпечення менеджменту персоналу, за умови наявності досконалої нормативно-правової підтримки працівників, матеріально-технічного забезпечення, розвинутої кадрової політики, інформатизації та організаційної культури. Визначені складові мають забезпечити, з одного боку, ефективність менеджменту персоналу, а з іншого – організаційну підтримку досягненню його соціально-економічної ефективності.

Література

1. Ослунд А. Реструктуризация предприятия начинается с менеджера // Киевские ведомости. – 1995. – 8 сентября
2. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Изд-во МГУ, 1995 с.
4. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.Н. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: ОАО „Изд-во „Экономи-

ка”, 1997 – 288 с.

5. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.

6. Державне управління і менеджмент. / Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г.С. Одінцової. – Х.: ХарPIУАДУ, 2002. – 492 с.

7. Маслов В. И. Стратегическое управ-

ление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Издательство «Финпресс, 2004. – 288 с.

9. Wever. Ulrich A.: Unternehmenskultur in der Praxis: Erfahrungen eines Insiders bei 2 Spitzenunternehmen/ – Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1989, P. 39

Статья поступила в редакцию 24.12.2007

П.В. БРІНЬ, к.е.н.

Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”

ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСІНГУ ЯК САНАЦІЙНОГО ЗАХОДУ ПО ЗМЕНШЕННЮ ВИТРАТ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Однією з основних задач менеджменту в Україні є забезпечення платоспроможності підприємства, при цьому згадана задача в даний час для більшості вітчизняних підприємств залишається ви-

рішеною лише частково. Про правильність даної тези свідчать статистичні дані щодо кількості збиткових підприємств (рис. 1) і рентабельності господарської діяльності підприємств промисловості (табл. 1).



Рис. 1. Відносна кількість збиткових підприємств промисловості України [1]

Як бачимо, кількість збиткових підприємств у промисловості зменшується, однак частка суб'єктів, що діють без прибутку, все ще складає більш однієї

третини від загальної кількості підприємств. Крім того, зменшення збиткових

© П.В. Брінь, 2008