

over bids. – London: Gee&Co Ltd, fifth edition, 1976. – 268p.

15. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. – М.: Олимп – Бизнес, 1997. – 1120с.

16. Ван Хорн Д.К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 800с.

17. Закон Украины «О предприятиях в Украине» от 27.03.1991г. №887-ХП с изменениями и дополнениями// Урядовий кур'єр. – 2004. – № 1.

18. Stenley F. Reed. Dedicated to the ever-renewing Corporate Society. Mergers and acquisitions, Fall, 1965, P. 3-5.

19. Закон Украины «О хозяйственных обществах» № 4-92 с изменениями и дополнениями // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №49.

20. Закон Украины «О защите экономической конкуренции» № 2210-III с измене-

ниями и дополнениями // Офіційний вісник України. – 2001. – № 7.

21. Распоряжение АМКУ «Об утверждении Положения о порядке подачи заявлений в Антимонопольный комитет Украины о предварительном получении разрешения на концентрацию (Положение о концентрации)» // Офіційний вісник України. – 2002. – № 13.

22. Игнашин Ю.В. Слияния и поглощения: уровень корпоративного контроля//www.gaap.ru/corpfm/fusion/pv\_021.htm.

23. Маршак А. Эффективные слияния и поглощения. Слияния и поглощения для реструктуризации и повышения прибыльности бизнеса //www.bkg.ru/cgi-bin/article\_prn.?id.

Статья поступила в редакцию 10.11.2005

**Н.В. РУДАВКА,**  
*АДІ ДонНТУ*

### АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Перехід до ринкової економіки передбачає застосування радикальних соціальних реформ в сфері трудових відношень. В сучасних умовах важливим критерієм розвитку економіки є інтеграція труда і капіталу на якісно новій основі. Пріоритетним завданням економіки України є застосування стратегій економічного росту і забезпечення продуктивної зайнятості, скорочення безробіття і удосконалення політики управління персоналом. Розуміння значення фактора персоналу визначає його роль і статус у структурі сучасного підприємства, тобто реальну поточну і перспективну значимість як усєї системи управління персоналом, так і її стратегічної складової.

Важливим кроком у розв'язанні соціальних проблем розвитку суспільства України в цілому має стати правове та законодавче забезпечення щодо відповідних

змін умов праці згідно з напрямками функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках, удосконалення процесу управління персоналом, прийняття нових методів і підходів в сфері кадрового менеджменту, що забезпечить конкурентоспроможні умови функціонування вітчизняних підприємств.

Проблемами дослідження та запровадження ефективних систем управління персоналом займається група вчених, серед яких можна визначити О. Тоффлера, Д.Хана, Г. Мюнстерберга.

Дослідження О.Тоффлера дозволяють визначити різноманітні підходи в питаннях збільшення ефективності роботи підприємства за рахунок переконання робітників в їх особистій заінтересованості щодо досягнення цілей підприємства [1].

© Н.В. Рудавка, 2005

Згідно з науковими роботами Д. Хана визначено застосування на підприємствах регламентації процесів управління і залучення в дані процеси персоналу [2].

У наукових роботах Г. Мюнстерберга визначено три актуальних питання в сфері ефективного управління бізнесом: як підібрати науково кваліфіковані кадри, як організувати психологічні умови з метою отримання найкращих результатів від кожного співробітника і як впливати на робітників з точки зору покращення ефективності роботи підприємства[3].

На даний момент, не зважаючи на велику кількість наукових робіт з проблеми удосконалення політики управління персоналом, як важливого напрямку покращення ефективності роботи підприємств, на Україні не достатньо досліджено. Це пов'язано з питаннями суперечливості між покращенням якості управління персоналом і відсутністю інвестиційних ресурсів у фінансуванні соціальних проектів і програм розвитку персоналу.

Метою даної статті є впровадження стратегії розвитку і управління персоналом, яка спрямована на покращення ефективності процесу управління діяльністю підприємств для забезпечення подальшого існування і розвитку в ринкових умовах.

Під впливом науково-технічного прогресу і динаміки зовнішнього середовища сучасні підприємства перетворюються у складні системи. Для управління таких систем необхідно застосування нових методів, які відповідали б складності розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища.

В сучасних умовах система гнучкого управління персоналом являє собою сукупність підсистем загального і лінійного управління, функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій, і готових у передкризовий період і в період настання кризи трансформуватися в спеціальні антикризові команди. Основними питаннями управління підприємств є удосконалення кадрової політики, яка здійснюється шляхом передбачення наявності зворотного зв'язку між управлінням персоналом і стратегією підприємства. Сучасна стратегія бізнесу передбачає

застосування кадрової програми розвитку персоналу, основними напрямками якої є впровадження системи мотивації, атестації, тренінгу [3].

До основних цілей управління кадровою політикою підприємства можна віднести наступне:

1. Досягнення кінцевого результату виробничо – господарської діяльності підприємства за допомогою спеціально підбраного високо кваліфікованого персоналу підприємства.

2. Досягнення цілей, які визначені в процесі управління персоналом.

3. Застосування ефективних методів управління, які забезпечують результативність процесу управління в умовах сучасних ринкових змін.

4. Ефективне розподілення повноважень в умовах загального управління діяльністю підприємства.

5. Забезпечення зв'язку між винагородою персоналу і кінцевими результатами роботи підприємства.

6. Створення соціально – психологічного робочого середовища.

7. Ефективна організація навчання персоналу.

8. Передбачення умов можливого впливу учасників трудового процесу на конкретні результативні показники.

В залежності від критичних факторів впливу зовнішнього середовища стратегія розвитку управління персоналом повинна відповідати критеріям забезпечення конкурентних переваг.

До основних конкурентних переваг можна віднести наступне:

1. Формування сучасних інструментів розвитку і програм підготовки кадрів.

2. Надання вищих постів управління високо кваліфікованим кадрам.

3. Консультування вищого керівництва з представниками трудових колективів з питань оплати праці, надання льотної допомоги.

4. Розроблення спільних програм підготовки управлінських кадрів з зарубіжними підприємствами.

В сучасних умовах стратегія використання і розвитку персоналу поряд із ви-

бничо-маркетинговою стратегією є ключовою функціональною стратегією підприємства. Власна специфіка чи особлива винятковість даної стратегії визначається здійсненням ефективної політики в області управління якістю персоналу.

Стратегія розвитку і управління персоналом характеризується використанням кадрового потенціалу підприємства для досягнення цілей довгострокового розвитку. Ментальною основою створення такої стратегії є адекватне розуміння наслідків прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом.

До основних елементів даної страте-

гії можна віднести наступне:

1. Просування і розміщення кадрів за всіма ключовими позиціями підприємства.

2. Застосування системи винагороди, що забезпечує адекватну компенсацію, чітко позначені вигоди і мотивацію поведіння службовців на всіх рівнях.

3. Розвиток гнучкої системи управління, що створює механізми підвищення кваліфікації й управління конкретними результатами.

В сучасних умовах вітчизняні підприємства можуть використовувати стратегічну програму дій, варіант програми представлений у таблиці 1.

Таблиця 1

## Стратегічна програма дій управління персоналом

| Вид рішень                         | Цілі  |   | Конкретні програми дій  |
|------------------------------------|---|---|---|
|                                    | стратегічні   | тактичні  |   |
| 1. Відбір, розміщення і рух кадрів | Підвищення кваліфікації персоналу   | Формування індивідуальних планів підвищення кваліфікації                | Реалізація універсальних програм навчання. Проведення аналізу професійних навичок, які необхідні в майбутньому. Розроблення корпоративних програм з тренінгу менеджерів підприємства. |
| 2. Оцінка персоналу                | Перетворення системи оцінки в систему «тренер – навчання»                     | Реалізація стратегічних інструментів менеджменту                        | Проведення семінарів при спільній участі керівників і підлеглих.  |
| 3. Система винагороди              | Реалізація принципу диференційованого винагородження                          | Поглиблення диференціації винагородження серед усіх категорій персоналу | Розроблення програм з бонусів і преміювання персоналу підприємства. Застосування системи заохочення за якість виконаної роботи.   |
| 4. Розвиток менеджменту персоналу  | Збільшення частки ринку, сфери діяльності, підвищення якості і продуктивності | Підготовка менеджерів до поточних змін бізнесу                          | Реалізація проектів з кадрового росту підприємства.   |

Ефективність стратегії розвитку і управління персоналом найчастіше визначається і забезпечується активною, творчою діяльністю фахівців. Керівник (менеджер), що спирається на професійні знання

фахівців, їхній досвід, як правило, домагається успіху в досягненні поставлених цілей з меншими витратами матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Основними напрямками використання

стратегії в сучасних умовах є :

1. Досягнення кінцевого результату виробничо - економічної діяльності за допомогою спеціально підбраного мотивованого трудового колективу підприємства.

2. Досягнення цілей в сфері управління персоналом при мінімальних витратах.

3. Вибір ефективних методів управління, які забезпечують результативність процесу управління в умовах постійних змін.

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній, духовній сферах сучасності передбачають застосування політики гнучкого управління персоналом, пов'язаної з цілим спектром питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку підприємства.

Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних механізмів, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що визначені на підприємстві. Варто ураховувати проблеми взаємодії керівників підприємства з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до сучасних пріоритетів цінностей.

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів діяльності підприємства, його територіального розміщення, характеру діяльності й інших факторів. Стратегія управління і розвитку персоналу спонукає керівників підприємства зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з робітниками. Це особливо важливо в період масової перекваліфікації співробітників підприємства у зв'язку з переходом на нові технології. Вітчизняні підприємства використовують програми працевлаштування співробітників при масовому вивільненні для того, щоб кожен член колективу був спокійний за свій завтрашній день при сумлінній роботі на підприємстві, а також залучення широких кіл працівників до участі в управлінні підприємством.

Важливим стратегічним напрямком системи гнучкого управління персоналом є ефективне застосування кадрового марке-

тингу. Це забезпечується впровадженням наступних напрямів:

1. Пошуком перспективних студентів з молодших курсів вузів і коледжів, яким надається можливість роботи на підприємстві в період канікул, виплати стипендій за рахунок ресурсів підприємства, створення умов проходження виробничої практики, допомога у підготовці і захисті дипломних робіт.

2. Співробітництво з державною службою зайнятості.

3. Використання приватних фірм у підборі і підготовці менеджерів й іншого персоналу.

4. Взаємодії з підприємствами, що здійснюють лізинг персоналу, тобто працівників, що тимчасово відряджаються «напрокат».

5. Проведення організації прогностичних досліджень з проблем підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників підприємства.

Іншим стратегічним напрямком гнучкого управління персоналом є розробка й удосконалювання професіограм, тобто визначення комплексу якостей, якими повинен володіти співробітник, що претендує на дану посаду. В основі професіограм лежить облік майбутніх потреб у персоналі тієї чи іншої професії необхідної кваліфікації в зв'язку зі змінюваною стратегією розвитку підприємства. Важливим елементом гнучкості в даному випадку є освоєння суміжних спеціальностей.

Завданням даної стратегії є також психологічна й антистресова підготовка персоналу, його комунікабельність і готовність працювати спільно в неординарних, критичних умовах, пов'язаних з підвищеними нервовими і фізичними навантаженнями, коли авторитет, гроші, сила і закон можуть втратити те значення, яке вони мали в звичайних умовах.

Мотиваційний механізм стратегії розвитку і управління персоналом, його життєздатністю і ефективністю визначається цілим комплексом вироблюваних спонукальних мотивів і стимулів до високої якості праці в досягненні цілей усього колективу й окремих його працівників при

різних умовах розвитку виробництва, у тому числі і при виникненні кризових ситуацій. Чим ефективніший організаційно-економічний механізм, чим сильніший його стимулюючий вплив на процес виробництва, тим з меншими витратами живої й упредметненої праці задовольняється ринковий попит [2]. Виконання даних умов можливо при такому управлінні виробництвом, яке в змозі забезпечити раціональність поєднання адміністративних і соціально-економічних стимулів. Ці стимули, з одного боку, повинні допускати самостійність виробничих одиниць у питаннях визначення цілей, вибору і реалізації засобів їхнього досягнення, а також економічну відповідальність за належну якість виробництва і ступінь досягнення кінцевої мети. З іншого боку, мотиваційний механізм і стимули повинні бути досить гнучкими і спрямованими на кожного працівника, службовця, менеджера. Для удосконалення системи управління персоналом необхідно періодично, один раз на рік, проводити оцінку ефективності мотиваційного механізму. Як частіше виконується така оцінка, тим оперативніше приймаються міри з ліквідування виникнутих недоліків, а також з виявлення, розповсюдження і використання передового досвіду у області управління персоналом.

При цих обставинах перед керівництвом стоїть завдання створити умови, у яких підлегли, що працюють на успіх підприємства, можуть без перешкод задовольняти свої потреби чи хоча б бути впевненими в можливості це зробити. Тому що поки працівники вважають, що вони одержують справедливий винагороду чи хоча б пов'язані з очікуваним ступенем задоволення своїх потреб, вони будуть відповідним чином працювати. При цьому необхідно мати на увазі, що ефективна мотивація, прийнятна для всіх, в принципі неможлива, тому що людські цінності, потреби і чекання суто індивідуальні, треба враховувати, що кожен працівник має свої цілі, пов'язані з досягненням відповідного рівня самовираження, визнання, гарантування відповідної плати за свою працю. Для вітчизняних працівників найбільш важливим

стимулом є задоволення матеріального інтересу.

Світовий досвід показує, що винагорода повинна бути прямо пов'язана з діяльністю, що приводить підприємство до відповідного успіху. При цьому кожен працівник підприємства повинен явно і вчасно одержувати заздалегідь зумовлену частину загальної суми заробітку, пов'язану одночасно із суспільним визнанням.

У сучасній системі підприємства найбільш актуальним визнаний процес управління, що базуються на економічних відносинах. У менеджменті принциповими є два типи відносин: відносини, що виникають при поділі і кооперації праці в процесі спільної трудової діяльності асоційованих власників, і відносини наймання, що виникають між власниками і користувачами наявних засобів виробництва. Таким чином, в умовах суспільної власності на засоби виробництва не управління повинно стимулювати появу у всіх учасників виробничого процесу зацікавленості у високих кінцевих результатах, а навпаки, зацікавленості в кінцевих результатах є основою можливості управління. І якщо цього нема, то причини відсутності варто шукати, у першу чергу, у відносинах власності [3].

Для вітчизняних підприємств характерно, що більшості випадків ні менеджер, ні рядові виконавці як наймані робітники не дуже зацікавлені в досягненні кінцевих результатів роботи підприємства, якщо єдиним засобом мотивації їхньої праці є гарантована заробітна плата. Бажання управляти відображає внутрішні потреби суб'єкта управління і виступає стосовно них засобом їхнього задоволення. Тому управлінська діяльність набуває певного сенсу в залежності від мотивів і цілей керівництва. У випадку, коли мета менеджменту збігається з цілями суб'єкта управління, він орієнтований на найбільш ефективну роботу і ступінь досягнення його цілей і знаходиться в прямій залежності від ступеня застосування ефективної системи управління. Для того, щоб домогтися тривалих успіхів, механізм мотивації повинен бути спрямований на досягнення кі-

нцевих цілей менеджменту і не слабшати в міру задоволення потреб функціонування підприємства. Ефективність застосування методів управління і якості реалізації функцій менеджменту, особливо мотиваційної, яка органічно вписується в організаційно-економічний механізм управління персоналом, характеризується наступними напрямками:

1. Забезпечення методами безперервності планування на основі стратегічних, поточних і оперативних планів виробництва в умовах обмеженості ресурсів.

2. Розроблення ефективних прийомів і методів організаційно-економічного обґрунтування і прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості системи управління й підприємства в цілому.

3. Запровадження гнучких систем планування й управління, що дозволяють переходити на адаптаційні (ситуаційні) схеми управління.

4. Застосування методів і підходів до вибору гнучких структур і ефективних комунікацій, здатних до швидкої адаптації підприємства до змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

5. Впровадження стимулів і форм мотивації праці керівників й інших категорій працівників, що базуються на відносинах управління і відносинах власності [4].

Важливою умовою успішної реалізації стратегії управління і розвитку персоналу є відкритість і відповідний рівень довіри в відносинах між керівниками і робітниками, постійне і точне формування складеної виробничо – економічної ситуації, яка виникає на підприємстві, визначення перспектив подальшої роботи підприємства, тощо.

Пропоную основні рекомендації щодо впровадження стратегії розвитку і управління персоналом в практичній діяльності підприємств:

1. Добір, розміщення і просування кадрів повинно відповідати умовам розвитку необхідних професійних навичок, що забезпечує удосконалення ефективності їхньої діяльності.

2. Застосування сучасної системи ме-

неджменту, яка передбачає визначення стратегічної мети, значення якої полягає в підтримці на належному рівні умінь і знань менеджерів, потрібних для ефективного здійснення своїх професійних обов'язків, внаслідок відповідного підбору кандидатур на конкурсних умовах.

3. Впровадження гнучкої кадрової політики управління персоналом, створення атмосфери зацікавленості в досягненні ефективних результатів.

4. Розроблення стратегічної програми дій, яка базується на інформації, зібраній на стадії діагностики.

5. Передбачення гнучкого антикризового управління персоналом, що допускає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розміщення і т.п.), але й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру - демократичний стиль управління, турботливе відношення до потреб робітників, облік їх індивідуальних особливостей.

Таким чином, виходячи з вищевказаного, можна визначити наступне:

По-перше, з метою покращення роботи вітчизняних підприємств і відповідно до вимог змін функціонування ринку праці виникає необхідність удосконалення управління персоналом шляхом запровадження ефективних стратегій розвитку і управління, програм підтримки висококваліфікованих кадрів, удосконалення умов роботи.

По-друге, важливою умовою успішної реалізації стратегії управління і розвитку персоналу є відкритість і відповідний рівень довіри в відносинах між керівниками і робітниками, постійне і точне формування складеної виробничо – економічної ситуації, яка виникає на підприємстві, визначення перспектив подальшої роботи підприємства, тощо. Стратегія розвитку і управління персоналом повинна бути всеохопною в значенні націлювання кадрового складу підприємства на досягнення цілей довгострокового розвитку. Ментальною основою створення стратегії є адекватне розуміння основних видів рішень, що приймаються підприємством в галузі стра-

тегії управління персоналом.

По-третє, завданням стратегії є психологічна й антистресова підготовка персоналу, його комунікабельність і готовність працювати спільно в неординарних, критичних умовах, пов'язаних з підвищеними нервовими і фізичними навантаженнями, коли авторитет, гроші, сила і закон можуть втратити те значення, яке вони мали в звичайних умовах.

### Література

1. Татарников А. К. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М. : 1992 –455 с.

2. Хан Д. Планирование и контроль концепция контролинга. Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича – М.: Финансы и статистика, 1997 – 800 с.: ил.

3. Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы/ Под ред. Ю.М. Забродина и Н.А. Носова. – М.: 1997.-565 с.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация процесс. – М.:1999.-780 с.

Статья поступила в редакцию 11.11.2005

**Е.Р.САМКОВА, к.т.н.,**

**Н.А. КУЛИКОВА,**

**О.М. ПАРАСКЄЄВА,**

*Донбаський Государственный технический университет*

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

В основі будь-якої системи економічних відносин лежить та чи інша форма власності, яка передбачає відповідну специфіку механізму господарювання й адекватну систему відносин. Корпоративна власність, яка має ознаки як індивідуально-приватної, так і колективної форми власності, є вихідною основою реалізації системи корпоративних відносин. Корпоративні відносини є складовою постприватизаційних відносин великих підприємств, а також складовою економічних відносин в інвестиційно-інтеграційному процесі.

Формування корпоративного сектора із забезпеченням ефективного управління створеними корпораціями виступає однією з ключових проблем на сучасному етапі ринкових трансформацій в Україні. Останні дослідження українських вчених Г.В.Козаченко [1], Г.В.Назарової [2], М.В.Чечетова [3], присвячені проблемам суто корпоративного управління. Незважаючи на глибину і комплексність зазначених робіт, майже невизначеною залиша-

ється проблема формування організаційно-економічного механізму корпоративних структур, який певної міри обумовлює ефективний розвиток корпорацій у довгостроковому періоді.

Метою статті є розробка основних етапів формування організаційно-економічного механізму створення корпоративних структур на основі використання способів і методів поєднання елементів системи.

В економічній теорії поняття “механізм” використовується у поєднанні зі словами “економічний”, “господарчий”, “організаційний” та інше. Водночас ці словосполучення найчастіше асоціюються з процесами управління. Слово “механізм” у прямому тлумаченні з позиції техніки означає внутрішнє обладнання машини. У переносному значенні це слово трактується як “система, улаштування, що визначає порядок здійснення будь-якого виду діяль-

© Е.Р.Самкова, Н.А. Куликова,  
О.М.Параскєєва, 2005