

Менеджмент

УДК 65.015:65.016

Кундицький Олександр Олександрович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту*

Львівський національний університет імені Івана Франка

Кундицкий Александр Александрович

*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента*

Львовский национальный университет имени Ивана Франко

Kundytsky Oleksandr

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Management
Ivan Franko National University of Lviv*

ORCID: 0000-0002-7848-4717

Фединець Наталія Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту*

Львівський торговельно-економічний університет

Фединец Наталья Ивановна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента*

Львовский торгово-экономический университет

Fedynets Nataliia

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Lviv University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0001-6811-3720

**КАДРОВА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА
КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
ПРЕДПРИЯТИЯ
PERSONNEL COMPONENT MANAGEMENT OF THE
DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

Анотація. У статті досліджуються актуальні питання щодо кадрової складової управління розвитком підприємства. Розкрито теоретичні аспекти управління розвитком підприємства. З врахуванням наявних в науковій літературі думок, сформульовано визначення "розвиток підприємства". Наведено механізм управління розвитком підприємства. Зроблено висновок, що ефективність механізму управління розвитком у значній мірі залежить від кадрової складової. Названо показники, що дозволяють описати кадрову складову управління розвитком: чисельність та структура персоналу, необхідного для розвитку; рівні управління розвитком; рівень кваліфікації та компетенції персоналу підприємства, що ініціює та проводить зміни, орієнтовані на розвиток; методологія прийняття управлінських рішень, пов'язаних із розвитком; стиль керівництва; готовність персоналу до змін; наявність команди з управління розвитком. Визначено проблеми стану кадрового забезпечення управління розвитком та їх основні причини. Зроблено висновок, що недосконале кадрове забезпечення управління розвитком та наявні проблеми зумовлюють необхідність формування стратегії кадрового забезпечення управління розвитком та здійснення набору, відбору, оцінювання, адаптації, переміщення, розвитку та мотивування кадрів для реалізації цієї стратегії.

Ключові слова: розвиток, управління розвитком, кадри, кадрове забезпечення.

Аннотация. В статье исследуются актуальные вопросы кадровой составляющей управления развитием предприятия. Раскрыты теоретические аспекты управления развитием предприятия. С учетом имеющихся в научной литературе мнений, сформулировано определение "развитие предприятия". Приведен механизм управления развитием предприятия. Сделан вывод, что эффективность механизма управления развитием в значительной степени зависит от кадровой составляющей. Названы показатели, позволяющие описать кадровую составляющую управления развитием: численность и структура персонала, необходимого для развития; уровень управления развитием; уровень квалификации и компетенции персонала предприятия, который инициирует и проводит изменения, ориентированные на развитие; методология принятия управленческих решений, связанных с развитием; стиль руководства, готовность персонала к изменениям; наличие команды по управлению развитием. Определены проблемы состояния кадрового обеспечения управления развитием и их основные причины. Сделан вывод, что несовершенное кадровое обеспечение управления развитием и имеющиеся проблемы обуславливают необходимость формирования стратегии кадрового обеспечения управления развитием и осуществления набора, отбора, оценки, адаптации, перемещения, развития и мотивации кадров для реализации этой стратегии.

Ключевые слова: развитие, управление развитием, кадры, кадровое обеспечение.

Summary. The article examines current issues regarding the personnel component of enterprise development management. Theoretical aspects of enterprise development management are revealed. Taking into account the opinions available in the scientific literature, the definition of "enterprise development" is formulated. The mechanism of enterprise development

management is given. It is concluded that the effectiveness of the development management mechanism largely depends on the personnel component. The indicators that allow to describe the personnel component of development management are named: the number and structure of personnel required for development; levels of development management; the level of qualification and competence of the personnel of the enterprise that initiates and implements development-oriented changes; methodology of making managerial decisions related to development; leadership style, staff readiness for change; availability of a development management team. The problems of the state of staffing of development management and their main reasons are determined. It is concluded that imperfect staffing of development management and existing problems necessitate the formation of a strategy for staffing development management and recruitment, selection, evaluation, adaptation, relocation, development and motivation of staff to implement this strategy.

Key words: *development, development management, personnel, staffing.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зміни, що відбуваються в усіх сферах господарювання, високий рівень конкуренції зумовлюють потребу пошуку ефективного механізму управління розвитком. Такий механізм, звичайно, не може бути універсальним для всіх підприємств. Однак, можна визначити методичний інструментарій ефективного, у більшості випадках, механізму управління розвитком. Ефективність механізму управління розвитком визначається його складовими, що обумовлює чітке з'ясування елементів розвитку підприємства. Слід зазначити, що кадрова складова має визначальну роль. Управління розвитком ототожнюється із проведенням запланованих змін в організації, що здійснюються у різних напрямках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Актуальність теми дослідження підтверджується значною кількістю праць, що стосуються трактування поняття "розвиток підприємства". Питання наукового аналізу процесу управління розвитком підприємства розглянуто І. Богатирьовим [1, с. 5], Л. Кобрин [2], М. Мартиненком [3], А. Пакуліною [5], С. Пакуліним [5], О. Пащенко [6, с. 101], М. Судомиром [6], А. Ткаченком [7, с. 85], І. Хвостіною [8]. Зокрема, А. Ткаченко визначає розвиток як сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводить до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру) [7, с. 85]. С. Пакуліним визначено методологічні засади побудови процесу управління сталим розвитком підприємства, вагома роль відводиться інтенсивному та збалансованому використанні його потенціалу [4].

О. Пащенко зазначає, що механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність засобів управління, які включають інструменти та важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку та організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління [6, с. 101].

І. Богатирьов визначає поняття "розвиток підприємства" як складний соціально-економічний феномен. Першоосновою розвитку І. Богатирьов називає різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які

виступають результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх різних властивостей, рис і параметрів [1, с. 5].

Формулювання цілей статті. Незважаючи на теоретично-методологічну розробленість різних аспектів проблеми управління розвитком підприємства та, враховуючи необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі, виникла потреба у формулюванні наступних цілей статті: теоретико-методологічного опису процесу управління розвитком підприємства; визначення кадрової складової в управлінні розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління розвитком підприємства являє процес проведення запланованих змін, спрямованих на удосконалення або реінжиніринг існуючих бізнес-процесів у напрямі диверсифікації, виходу на нові ринки, посилення рівня конкурентоспроможності та ін.

На наш погляд, механізм управління розвитком підприємства охоплює сукупність методів, інструментів та важелів здійснення запланованих змін для досягнення бажаного для підприємства стану (рис. 1).

Механізм управління розвитком визначається основними проблемами, що існують на даному підприємстві, потребують короткотермінового або довготермінового вирішення та основними тенденціями розвитку сфери діяльності. Загалом певні проблеми є притаманними багатьом вітчизняним підприємствам:

- кризові умови функціонування бізнесу;
- зниження купівельної спроможності населення;
- недосконала політика в сфері організації додаткових послуг;
- недостатність інвестиційних ресурсів для оновлення основних засобів та інноваційного розвитку;

- технічна та технологічна недосконалість забезпечення операційного процесу;
- недостатній кадровий потенціал для ефективного управління розвитком;
- неготовність керівництва підприємств до змін

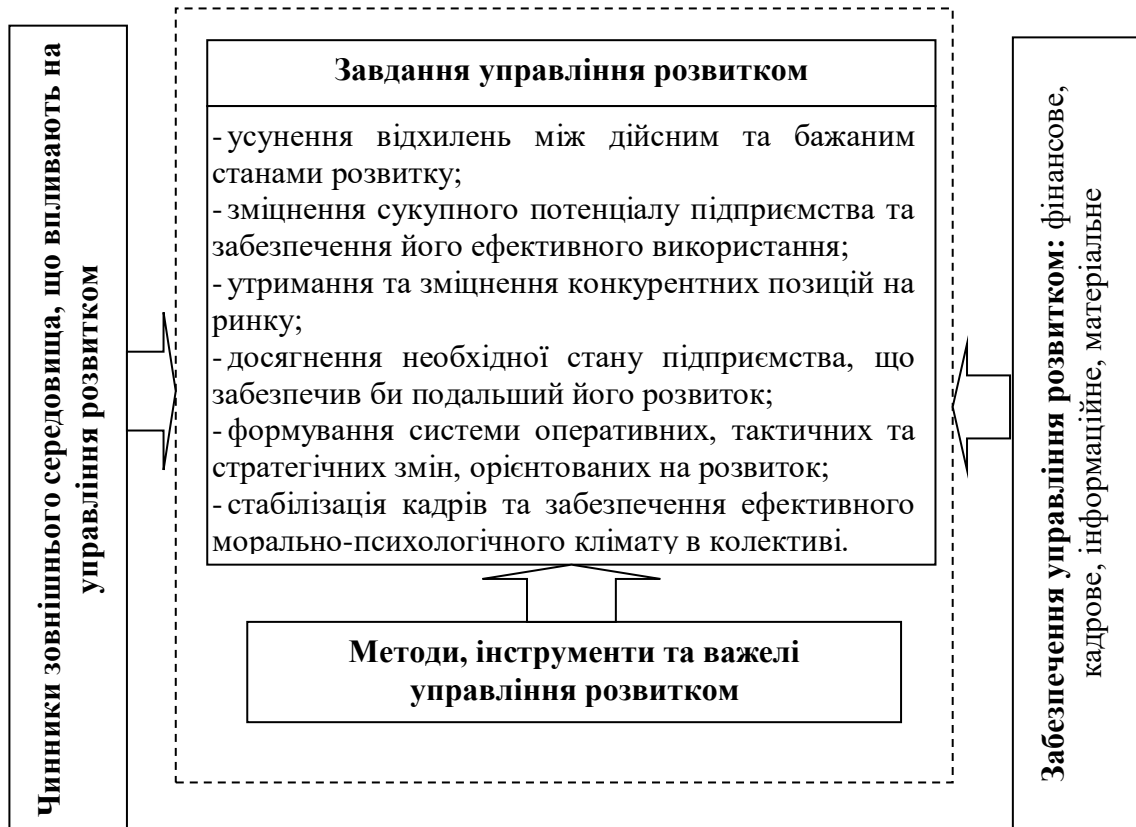


Рис. 1. Механізм управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором

Функція розвитку підприємства у формалізованому вигляді може бути функцією такого виду:

$$F_R(N; Z; S; K; M, O) \rightarrow opt,$$

Де N – напрями розвитку;

Z – зміни, що потрібно реалізувати відповідно до визначених напрямів розвитку;

S – ресурсне забезпечення розвитку;

K – кадрова складова розвитку;

M – методи управління розвитком;

O – очікуваний результат розвитку.

Наведена функція розвитку свідчить, що ефективність механізму управління розвитком значною мірою залежить від його кадрової складової.

Л. Кобрин показниками кадрової складової підприємства називає:

- винахідницьку активність (відношення кількості винаходів до загальної кількості працівників загалом чи інженерно-технічних працівників);
- освітній рівень (відношення кількості осіб, що мають вищу освіту відповідно до профілю діяльності підприємства, до загальної кількості частки працівників з науковими ступенями та званнями в загальній кількості управлінського персоналу);
- плинність працівників високої кваліфікації (відношення кількості працівників, які звільнилися, до загальної кількості працівників цієї кваліфікації) [2, с. 154-155].

На наш погляд, систему показників кадрової складової можна дещо розширити (табл. 1). У табл. 1 також зазначено ряд проблем стану кадрового забезпечення управління розвитком, що в сучасних реаліях, на нашу думку, зумовлено:

- недостатньою мотивацією персоналу в період змін та планування питань, пов'язаних із розвитком;
- недостатнім інформаційним забезпеченням персоналу підприємства щодо процесу управління розвитком;
- недосконалим делегуванням повноважень на підприємстві;
- низькою інноваційною свідомістю керівництва та персоналу підприємства;
- відсутністю роботи на підприємстві з підтримки морально-психологічного клімату в колективі;

- відсутністю на підприємствах роботи з планування кадрового резерву та прогнозування кадрів.

Таблиця 1

Кадрова складова управління розвитком вітчизняних підприємств

Показники кадрової складової	Проблеми стану складової
Чисельність та структура персоналу, необхідного для розвитку	Недостатня чисельність персоналу для впровадження змін. Невідповідність штатної та соціальної структури для впровадження змін, орієнтованих на розвиток.
Рівні управління розвитком	Управління розвитком обмежується вищим рівнем керівництва
Рівень кваліфікації та компетенції персоналу підприємства, що ініціює та проводить зміни, орієнтовані на розвиток	Недостатня кваліфікація та компетенція персоналу, що ініціює та здійснює зміни, спрямовані на розвиток
Методологія прийняття управлінських рішень, пов'язаних із розвитком	Часто одноосібний характер прийняття рішень. Рішення інтуїтивні. Недостатня кількість альтернативних варіантів
Стиль керівництва	Стиль керівництва не відповідає потребам змін, орієнтованих на розвиток
Готовність персоналу до змін	Низький рівень готовності персоналу до змін
Наявність команди з управління розвитком	Відсутність сформованої (постійної) команди з управління розвитком

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що оскільки механізм управління розвитком має, переважно, антикризовий характер, питанню кадрового забезпечення не приділяється належної уваги. Окрім того можна стверджувати, що зміни, пов'язанні з розвитком сприймаються персоналом як додаткові завдання, що потребують затрат часу та ресурсів. Тому доцільно акцентуватися не лише на формуванні ефективного механізму управління розвитком, а й на його кадровому забезпеченні. У цьому напрямі дії керівництва повинні бути пов'язанні з аналізом середовища підприємства, формування стратегії розвитку та планів реалізації цієї стратегії, а також оцінкою відповідності їм існуючого кадрового забезпечення. Наявність відхилень повинне стати

“відправною точкою” для формування стратегії кадрового забезпечення розвитку підприємства, її постійного корегування відповідно до визначених критеріїв результативності. Реалізація стратегії кадрового забезпечення управління розвитком деталізується у поточних планах кадрового забезпечення, що передбачають наймання, відбір, добір та розміщення кадрів, їх адаптацію, управління розвитком та мотивацію.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. У процесі дослідження можна зробити висновок, що кадрова складова є важливим чинником забезпечення ефективного управління розвитком підприємства. На вітчизняних підприємствах стан кадрового забезпечення управління розвитком має значні недоліки, що зумовлює необхідність формування пропозицій щодо його удосконалення.

Література

1. Богатирьов І. Г. Управління розвитком підприємства: автореферат дис. на к.е.н.: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Київ, 2004. 25 с.
2. Кобрин Л.Й. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства // Наукові записки, 2016. № 1(52). С. 152-157.
3. Мартиненко М.В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знанієорієнтованої економіки // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, 2018. Випуск 94. С. 36-46.
4. Пакулін С. Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства // Траєкторія науки, 2016. № 3(8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-stalim-rozvitkom-suchasnogo-pidpriemstva/viewer>.

5. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства // Вісник Хмельницького національного університету, 2011. №2. Т2. С. 99-103.
6. Судомир М.Р. Управління розвитком підприємства // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету, 2016. № 1(29). С. 34-39.
7. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства // Економіка і регіон, 2014. № 1 (44). С. 85-90.
8. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком // Інвестиції: практика та досвід, 2015. №1. С. 30-33.

References

1. Bogatyrov I. G.(2004) Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Enterprise development management]: avtoreferat dys. na k.e.n. : 08.06.01 – ekonomika, organizaciya i upravlinnya pidpryyemstvamy. Kyiv. 25
2. Kobryn L.J. (2016) Diagnostyka faktoriv innovacijnogo rozvytku pidpryyemstva [Diagnosis of factors of innovative development of the enterprise]. Naukovi zapysky. 1(52). PP. 152-157.
3. Martynenko M.V. (2018) Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva v umovax innovacijnoyi znaniyeorijentovanoj ekonomiky [Diagnosis of factors of innovative development of the enterprise]. Visnyk Kharkivskogo nacionalnogo universytetu im. V.N. Karazina. № 94. PP. 36-46.
4. Pakulin S. L., Pakulina A.A. (2016) Upravlinnya stalym rozvytkom suchasnogo pidpryyemstva [Management of sustainable development of a modern enterprise]. Trayektoriya nauky. №3(8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-stalim-rozvitkom-suchasnogo-pidpriemstva/viewer>.

5. Pashhenko O.P. (2011) Strategichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Strategic management of enterprise development] Visnyk Khmelnyczkogo nacionalnogo universytetu. T2. PP. 99-103.
6. Sudomyr M.R. (2016) Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Enterprise development management]. Zbirnyk naukovykh pracz Tavrijskogo derzhavnogo agrotekhnologichnogo universy`tetu. #1(29). PP. 34-39.
7. Tkachenko A.M., Marchenko K.A. (2014) Suchasni pidkhody do upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Modern approaches to enterprise development management]. Ekonomika i region. 1 (44). PP. 85-90.
8. Xvostina I.M. (2015) Mekhanizm upravlinnya rozvytkom [Development management mechanism]. Investyciyi: praktyka ta dosvid. №1. PP. 30-33.