

## Література

1. Бурменко Т. Д., Даниленко Н. Н., Туренко Т. А. Сфера услуг: економіка: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2008. — 328 с.
2. Данилишин Б. М., Куценко В. І., Остафійчук Я. В. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства: Монографія. — К.: ЗАТ «Ніч лава», 2005. — 328 с.
3. Демидова Л. Сфера услуг в постиндустриальной экономике // Мировая экономика и международные отношения. — 1999. — № 2.
4. Вильковченко Э. Место человека в новейшем производстве и проблема технологического трудывытеснения в развитых странах // Мировая экономика и международные отношения. — 1998. — № 5.
5. Иноземцев В. Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: Учеб. пособие. — М.: Логос, 2000.
6. Романків І. Я. Розвиток ринку послуг в Україні // Фінанси України. — 2005. — № 11. — С. 38-45.
7. Седлак М. Тенденции развития секторальной структуры экономики // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 2.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2010 р.

УДК 331.108

**О. А. Даниленко**, канд. екон. наук, доц.,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### **КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАДІЯХ «ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ» РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*АНОТАЦІЯ.* У статті наведено критерії ефективності управління персоналом на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації, які одночасно можуть використовуватись для оцінки результатів діяльності кожного напрямку роботи з персоналом і діагностики руху організації по кривій її «життєвого циклу».

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Управління персоналом, критерій, показник, ефективність, стадія «життєвого циклу» розвитку організації.

*АННОТАЦИЯ.* В статье приведены критерии оценивания эффективности управления персоналом на стадиях «жизненного цикла» развития организации, которые одновременно могут использоваться для оценки результатов деятельности каждого направления работы с персоналом и диагностики движения организации по кривой её «жизненного цикла».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Управление персоналом, критерий, показатель, эффективность, стадия «жизненного цикла» развития организации.

*ANNOTATION. In the articles the criteria of evaluation of efficiency of management a personnel are resulted on the stages of «life cycle» of development organizations which simultaneously can be utilized for the estimation of results of activity of every work with a personnel and diagnostics of motion of organization assignment to on to the curve of its «life cycle».*

KEY WORDS. Management of a personnel, criterion, index, efficiency, stage of «life cycle» of development of organization.

**Вступ.** Існуючі розробки концепції життєвого циклу пов'язані з теоретичними уявленнями про циклічні коливання в економіці, базовими положеннями системного підходу, дослідженнями в області менеджменту, теорії організації, організаційної поведінки й інших наук.

Не дивлячись на те, що одна з найперших робіт по «життєвому циклу» організації була опублікована американським ученим Р. Девісом у 1951 р., до 80-х років ХХ ст. наукові роботи з цієї проблеми відрізнялися швидше теоретичною, а не практичною постановкою питання, були направлені на створення різних моделей життєвого циклу, опис стадій розвитку та їх зв'язку з організаційними характеристиками (роботи А. Доунса, Д. Катца і Р. Кана, Г. Ліппіта і В. Шмідта, Л. Грейнера, І. Адісеса, Р. Квіна і К. Камерона, К. Сміта, Т. Мітчелла, Н. Чарчила і В. Льюїса, Б. Скотта, Р. Брюса й ін.).

З 80-х років ХХ ст. у західній управлінській науці зростає інтерес до практичного застосування концепції життєвого циклу в управлінні організацією, виявленню кількісних і якісних характеристик стадій розвитку організації (роботи Д. Міллера і П. Фрізена, С. Хенкса, С. Ватсона, Е. Янсена і Г. Чандлера, Дж. Ферейра, З. Сераськуейро, П. Кирірі, Я. Джіпінга, А. Пудзієне, В. Кундротас, З. Лідіка, Д. Лестера, Дж. Парцела).

Інтерес російських дослідників до проблеми життєвого циклу організації виник у середині 90-х років ХХ ст. Зокрема, російські вчені піднімають такі питання, як: особливості життєвого циклу в управлінні корпорацією, зміна стратегії управління, організаційної структури, мотивації, організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу тощо (роботи Е. Н. Емельянова, Т. Железняк, І. В. Івашковської, Г. І. Константінова, А. І. Кочеткової, Е. І. Кушельович, О. В. Льовізіної, Б. З. Мільнера, Е. Б. Моргунова, Е. Поваріциной, А. І. Прігожина, І. Семенкова, В. Г. Смірнкової, Р. Філонович, Г. В. Широкової і ін.).

В Україні теорія і практика концепції життєвого циклу організації не відрізняється різноманіттям досліджень з даного питання, так як автори існуючих робіт (М.В. Білоусенко [1], В.М. Горбатов [2], В.П. Мартиненко [3], В.В. Пастухова [4], І.Л. Петрова [5; 6], А.А. Пилипенко [7] і ін.) переважно торкаються питань організаційного розвитку, стратегії управління, у т.ч. персоналом (людськими ресурсами), конкурентоспроможності та інтеграції організації. З цієї точки зору також варті уваги публікації у спеціалізованій пресі провідних менеджерів організації з іноземними інвестиціями та консультантів з питань менеджменту персоналу.

Отже, з одного боку, існує підвищений інтерес вчених та практиків до різноманітних моделей концепції «життєвого циклу» організації в цілому, а, з іншого боку, на нашу думку, дана концепція може бути використана не тільки стосовно організації, але й до управління окремими бізнес-процесами, такими як управління персоналом. Виходячи з даного твердження, можна виділити питання, які вимагають глибшого розгляду, зокрема: відсутнє перевірене практикою цілісне уявлення про ефективне управління організацією, складовою якого є діагностика стадій розвитку організації з позиції оцінки ефективного управління персоналом, виявлення і оцінка ключових проблем управління персоналом на різних стадіях «життєвого циклу» та розробка можливих шляхів і методів їх рішення.

Вважаємо, що не дивлячись на те, що поняття «ефективність управління персоналом» є відомим і активно використовується в діагностиці процесів управління персоналом будь-якої сучасної організації, в Україні дослідження питань теорії і практики ефективності управління персоналом на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації тільки починається.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є систематизація та пропозиція переліку критеріїв ефективності управління персоналом на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації, які слугуватимуть одночасно і показниками (індикаторами) оцінки результатів діяльності кожного напрямку роботи з персоналом, і показниками (індикаторами) діагностики руху організації по кривій її «життєвого циклу».

**Результати.** Виходячи з моделей відомих концепцій життєвого циклу організації, кожна організація має життєвий цикл, тобто сукупність стадій, через які вона проходить за період свого функціонування. У життєвому циклі організації вчені та практики, як правило, виділяють такі стадії: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Так, стадію «Народження» можна охарактеризувати відсутністю чітких цілей, високими творчими можливостями, готовністю ризикувати, орієнтацією на нові ідеї та на все незвичайне.

Стадія «Дитинство» пов'язана з ризиками та бажанням зміцнити позиції на ринку, забезпечити швидке зростання, можливим короточасним успіхом.

Стадія «Юність» характеризується високим рівнем неформального спілкування, оскільки організаційна структура ще не сформована жорстко і потребує фахівців з вузькоспеціалізованими знаннями.

Стадія «Зрілість» характеризується збалансованим зростанням на базі стійкої структури і чіткого управління, проникненням у нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією, проте, саме в цей період активно зароджується бюрократизм в управлінні. Стадія «старіння» характеризується торжеством бюрократії на всіх етапах управління, загибеллю нових ідей у громіздких управлінських структурах. Завданням організації при цьому є боротьба за виживання і стабільність.

На стадії «вродження» в організацію приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дозволяють здійснювати програми внутрішньої перебудови, змінювати структуру управління. Головна мета в цей період – поживлення організації, коли необхідно враховувати особливості управління на кожній із розглянутих стадій життєвого циклу організації для її ефективного управління.

Загальна ефективність управління організацією складається з ефективності управління окремими бізнес-процесами, одним із яких є, як ми зазначили вище, процес управління персоналом. Якщо розглядати управління персоналом як процес, що забезпечує діяльність організації на будь-якій стадії її розвитку, то можна виділити наступні основні напрями: стратегічне планування персоналу; аналіз робіт в організації; пошук та селекція персоналу; планування кар'єри та розвиток працівників; оцінювання персоналу; компенсації. Окремо виділяється напрям «кадрового адміністрування», який включає аспекти ведення кадрового документообігу, розробку і затвердження внутрішніх локальних актів і інших процедур, які передбачені Кодексом законів про працю та іншим законодавством України про працю.

Актуальність завдань (за шкалою від «жодного плюса» чи «не актуально» до «трьох плюсів») по основних напрямках процесу управління персоналом на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**АКТУАЛЬНІСТЬ ЗАВДАНЬ ПО ОСНОВНИХ НАПРЯМАХ  
ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАДІЯХ  
«ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ» РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Напрями процесу управління персоналом	Стадії життєвого циклу					
	Народження	Дитинство	Юність	Зрілість	Старіння	Відродження
Стратегічне планування персоналу	+	+++	++	++	-	+
Аналіз робіт в організації	+	+++	++	++	-	+
Пошук та відбір персоналу	+	+++	+	++	-	+
Планування кар'єри та розвиток працівників	-	+++	++	++	-	-
Оцінювання персоналу	-	+	+++	+++	++	++
Компенсації	-	+++	++	++	-	+
Кадрове адміністрування	+	+	+	+	+	+

Базуючись на цьому зіставленні можна розробити критерії оцінки ефективності управління персоналом для кожної із стадій «життєвого циклу» розвитку організації. Критерії ефективності управління персоналом мають установлюватися відповідно до стратегічних цілей розвитку організації, що проявляється в підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть слугувати еталонами оцінювання ефективності управління персоналом на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації.

Якщо організація має план стратегічного розвитку на середньострокову (3—5 років) і довгострокову (від 5 років) перспективи, можна розробити критерії ефективності процесу роботи з персоналом по різних напрямках на кілька років вперед. Проте, в українській практиці планування роботи з персоналом частіше здійснюється на 1 рік, і, відповідно, на цей же період формуються показники ефективності. Вважаємо, що такий підхід

не зовсім коректний, оскільки є вірогідність того, що для кожного року критерії різні і внаслідок цього неможливо аналізувати динаміку показників за кілька років та робити прогноз майбутнього.

Взагалі у практиці немає єдиних прикладів критеріїв оцінки ефективності роботи по управлінню персоналом за винятком таких форм статистичної звітності, як: річний Звіт про чисельність працівників, їх якісний склад та професійне навчання 6-ПВ, затверджений Наказом Держкомстату від 21.07.2003 р. № 224; кварталний та місячний Звіт з праці 1-ПВ, затверджені Наказом Держкомстату від 11.08.2004 р. № 472; кварталний Звіт про використання робочого часу 3-ПВ, затверджений Наказом Держкомстату від 21.07.2003 р. № 224; перелік показників, які організація формує відповідно до вимог українського законодавства.

Вивчення, аналіз і узагальнення досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців концепції «життєвого циклу» організації та у сфері управління персоналом дозволили розробити перелік критеріїв, які будуть характеризувати ефективність роботи з персоналом по різним напрямкам залежно від стадії знаходження організації на кривій її «життєвого циклу» (табл. 2).

Таблиця 2

**ПРИКЛАД КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАДІЯХ  
«ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ» РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

№ з/п	Стадія «життєвого циклу»	Критерії ефективності
А	Б	В
1	<b>Народження</b>	<b>Середньооблікова чисельність персоналу</b> <b>Коефіцієнт кількісної укомплектованості</b> Коефіцієнт якісної укомплектованості <b>Коефіцієнт плинності персоналу</b> <b>Коефіцієнт приросту персоналу</b> <i>Коефіцієнт закріпленості персоналу</i> Витрати на процес підбору і відбору персоналу <i>Витрати на підбір і відбір одного повернутого працівника</i> Коефіцієнт використання планового фонду робочого часу Коефіцієнт відповідності рівня складності виконуваних робіт рівню кваліфікації працівників Число нових та незвичних ідей на одного керівника (засновника чи партнера по бізнесу)

№ з/п	Стадія «життєвого циклу»	Критерії ефективності
А	Б	В
2	<b>Дитинство</b>	Продуктивність праці Рентабельність персоналу Коефіцієнт плинності персоналу Коефіцієнт абсентеїзму Коефіцієнт виробничого травматизму Частка атестованих робочих місць Коефіцієнти механізації і автоматизації виробництва <b>Частка бракованої продукції (робіт неналежної якості)</b> <b>Розмір реальної і номінальної заробітної плати</b> Частка витрат на персонал в обсязі реалізації продукції Динаміка витрат на персонал Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати Співвідношення постійної і змінної частин заробітної плати
3	<b>Юність</b>	<b>Продуктивність праці</b> Високі темпи росту продуктивності праці Рентабельність персоналу Високі темпи росту рентабельності персоналу Частка фахівців з вузькоспеціалізованими знаннями у сферах фінансування, планування і прогнозування <b>Коефіцієнт плинності персоналу</b> <b>Коефіцієнт абсентеїзму</b> Коефіцієнт виробничого травматизму Питома вага працівників, зайнятих в шкідливих і несприятливих умовах праці Частка атестованих робочих місць Коефіцієнти механізації і автоматизації виробництва Частка бракованої продукції (робіт неналежної якості) <b>Розмір реальної і номінальної заробітної плати</b> Частка витрат на персонал в обсязі реалізації Динаміка витрат на персонал Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати <b>Співвідношення постійної і змінної частин заробітної плати</b> Ступінь задоволеності працею <b>Рівень соціальної напруженості і конфліктності</b> Плинність резерву Середній термін перебування у резерві до зайняття ключової посади Середня кількість резервістів на одну посаду ключову посаду, на яку створений резерв

№ з/п	Стадія «життєвого циклу»	Критерії ефективності
А	Б	В
4	<b>Зрілість</b>	<p><b>Продуктивність праці</b>  <b>Систематичне (збалансоване) зростання продуктивності праці</b>  <b>Рентабельність персоналу</b>  <b>Систематичне (збалансоване) зростання рентабельності персоналу</b>  Коефіцієнт плинності персоналу  Витрати на організацію навчання та навчальні програми  Вартість навчання одного керівника, професіонала, фахівця, технічного службовця, робітника  Кількість навчених  Частка навчених від загального числа тих, що працюють</p> <p><b>Плинність резерву</b>  Середній термін перебування у резерві до зайняття ключової посади  Середня кількість резервістів на одну посаду ключову посаду, на яку створений резерв  Стійкість організаційної структури</p> <p><b>Чіткість процесу управління персоналом</b>  Частка досвідчених топ-менеджерів  Коефіцієнт кваліфікації працівників  Частка працівників, що беруть участь у прибутку та власності  Число патентів, раціоналізаторських пропозицій на одного працюючого  Імідж організації</p>
5	<b>Старіння</b>	<p>Продуктивність праці  Стабільне зростання продуктивності праці</p> <p><b>Рентабельність персоналу</b>  <b>Стабільне зростання рентабельності персоналу</b>  <b>Коефіцієнт плинності персоналу</b>  Витрати на працівника, що пройшов процедуру оцінки та необхідне навчання і зарахованого до кадрового резерву  Середньооблікова чисельність персоналу</p>
6	<b>Відродження</b>	<p>Продуктивність праці  <b>Повільне зростання продуктивності праці</b>  <b>Середньооблікова чисельність персоналу</b>  <b>Частка нових топ-менеджерів</b>  <b>Коефіцієнт плинності персоналу</b>  Коефіцієнт приросту персоналу  Коефіцієнт закріпленості персоналу  Витрати на процес підбору і відбору персоналу  Витрати на підбір і відбір одного повернутого працівника</p>

Наведений перелік критеріїв не є повним і єдино можливим. При побудові системи оцінювання ефективності управління персоналом керівництво організації може зіткнутися з необхідністю вибору тільки кількох критеріїв з досить широкого переліку можливих. Вибір як ключових, так і інших критеріїв, залежить від конкретних цілей організації, пріоритетів, цінностей і поглядів керівництва, стратегії та політики в області управління персоналом, зовнішньої ситуації.

На нашу думку, інструментарієм вибору саме тих критеріїв, які нададуть керівництву організації найповнішу і значущу інформацію про ефективність управління персоналом, можуть бути або проведення експертної розробки такого переліку критеріїв або підбір критеріїв експериментальним шляхом.

Однак, незалежно від того, яким чином буде сформований перелік критеріїв, керівництву організації важливо пам'ятати: будь-яка система показників тільки тоді приносить ефект, коли вона регулярно аналізується, оцінюється і на її підставі ухвалюються відповідні управлінські рішення.

***Як правило, виділяють 5 ( $\pm$  2) критеріїв по кожному з напрямів роботи з персоналом. Таким чином формується в середньому 25—30 критеріїв ефективності управління персоналом. Залежно від стадії життєвого циклу розвитку організації, деякі критерії можуть змінюватися (доповнюватися) або не використовуватися зовсім, але, розробивши єдиний перелік критеріїв, керівництво зможе відстежувати динаміку і якість роботи з управління персоналом.***

Наприклад, аналізуючи тільки показники коефіцієнта плинності персоналу у часі і зіставляючи їх з іншими показниками ефективності роботи організації, можна не тільки діагностувати проблеми по всіх напрямках діяльності управління персоналом, але й ухвалювати найбільш ефективні управлінські рішення. А такий показник, як продуктивність праці є і критерієм ефективності роботи з персоналом на стадіях зрілості та старіння, і важливим індикатором при визначенні штатної чисельності персоналу організації та розробці програм по роботі з персоналом (збільшення / скорочення штату).

Оцінка динаміки (збільшення або зменшення) показників ефективності роботи з персоналом може слугувати індикатором переходу від однієї до іншої стадії «життєвого циклу» розвитку організації і, відповідно, позитивних чи негативних змін, на які керівництво має своєчасно реагувати та вживати відповідні заходи.

Маючи статистику показників ефективності управління персоналом за певний період часу, в кожній організації варто виробити індивідуальні нормативи показників для кожного конкретного ви-

падку (стадії «життєвого циклу»), внаслідок чого з'явиться інструмент діагностики, який дозволить виявляти найбільш характерні симптоми кризи в організації, необхідні ключові компетенції персоналу, перерозподіляти витрати, утримувати персонал своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища тощо.

**Висновки.** Таким чином, керівництво організації буде знати, на якій стадії розвитку знаходиться організація, й оцінювати, наскільки менеджмент відповідає цій стадії. Запропонований інструментарій дасть можливість сформулювати цілі і ключові завдання, послідовне досягнення яких дозволить організації рухатися в бажаному напрямі. Серед цих цілей можуть бути: зростання вартості організації і масштабів її діяльності, збільшення прибутку, рентабельності, підвищення ефективності виробництва, певна технологічна перевага, створення ділової репутації (іміджу) і зниження ризику банкрутства.

Для різних організацій набір критеріїв ефективності управління персоналом майже не змінюється, але самі критерії мають різну пріоритетність, особливо враховуючи стадії «життєвого циклу» розвитку конкретної організації. Завдання полягає в тому, щоб визначити найважливіші з них і сконцентрувати на них зусилля. Робота з виявлення критеріїв та розрахунку показників ефективності управління персоналом на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації є запорукою своєчасного реагування на зміни всередині і ззовні організації.

**Критерії ефективності роботи з персоналом повинні бути розроблені по всіх напрямках діяльності роботи з персоналом і бути актуальні для організації максимально тривалий проміжок часу. Актуальність критеріїв може переміщатися на іншу стадію «життєвого циклу», можуть додаватися інші критерії.**

Порушені в даній статті питання не вичерпують усіх проблем, що виникають у сфері оцінювання ефективності управління персоналом на стадіях «життєвого циклу» розвитку організації і в цьому ми бачимо практичну користь представленого матеріалу. Вони не може бути вирішені без подальших науково-практичних і методологічних розробок у цьому напрямку.

## **Література**

1. Білоусенко М. В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки [Текст]: Монографія / М. В. Білоусенко. — Донецьк: ДонНТУ, 2006. — 432 с.
2. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса [Текст]: Монографія / В. М. Горбатов. — Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. — 592 с.

3. *Мартиненко В. П.* Стратегія життєздатності підприємств промисловості [Текст]: Монографія / В. П. Мартиненко. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 328 с.

4. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст]: Монографія / В. В. Пастухова. — К.: КНТЕУ, 2002. — 302 с.

5. *Петрова І. Л.* Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики [Текст]: Зб. наук. праць: Спец. випуск до 100-річчя Київського національного економічного університету та 40-річчя кафедри управління персоналом / ред. О. О. Беляєв. — К.: КНЕУ, Т.2: Управління персоналом в організаціях. — 2005. — 383 с.

6. *Петрова, І. Л.* Управління персоналом у процесі організаційних перетворень Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики [Текст]: Зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. «Київський нац. екон. ун-т»; [відп. ред. О. О. Беляєв; заст. відп. ред. В. М. Данюк; відп. секр. О. А. Петухова; редкол.: В. Г. Андрійчук та ін.]. — К.: КНЕУ, Спец. вип.: Т. 1; ч. II [Редкол.: А. Ф. Павленко та ін.]. — 2007. — 492 с.

7. *Пилипенко А. А.* Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку [Текст]: Монографія / А. А. Пилипенко. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. — 408 с.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2010 р.

УДК 304.442

**В. М. Данюк**, канд. екон. наук, професор,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

**О. О. Чернушкіна**, канд. екон. наук,  
Хмельницький національний університет

## СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

*АНОТАЦІЯ.* У статті проаналізовано процес формування корпоративної культури організації, обґрунтовано її складові. Встановлено роль корпоративної культури у визначенні стратегічних пріоритетів діяльності організації та забезпеченні її конкурентоспроможності.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Корпоративна культура, складові корпоративної культури, модель корпоративної культури, стратегія розвитку корпоративної культури.