

Література

1. *Сопко В. В.* Нормативный учет затрат производства в пищевой промышленности. — М.: Пищепромиздат, 1978. — 144 с.
2. *Титаренко В. Є.* Чинники конкурентоспроможності підприємств целюлозно-паперової галузі // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. — Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2003. — № 469. — С. 322—327.
3. *Домарецкий В. А.* Технология солода и пива. — К.: Инкос, 2004. — 430 с.
4. *Чернелевский Л. М., Осадча Г. Г.* Управлінський облік на підприємствах харчової промисловості. — К.: Пектораль, 2005. — 360 с.

Стаття надійшла до редакції 03.03.2008

УДК 331.108.2

О. Б. Граждан, асистент,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Обґрунтована необхідність комплексного підходу до проектування системи управління персоналом. Уточнено зміст поняття система управління персоналом. Розкриті етапи процесу проектування системи і охарактеризовані підходи до її проектування в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. Запропоновано розглядати процес проектування системи управління персоналом не як одноразовий акт, а як безперервний процес.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Комплексний підхід до проектування системи управління персоналом, система управління персоналом, принципи проектування системи управління персоналом, функціональні підсистеми, етапи процесу проектування системи управління персоналом.

У сучасних умовах персонал розглядається як найважливіший ресурс, здатний забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

На сьогоднішній момент спостерігається недостатня опрацьованість теоретичних основ проектування системи управління

персоналом (надалі — СУП) на підприємствах України. Вимагають подальшого наукового осмислення питання комплексності і цілісності при проектуванні СУП, умов її розвитку на підприємстві, визначення критеріїв її ефективності.

Таким чином, основна увага в сучасному управлінні організацією будь-якої галузевої спрямованості в Україні повинна приділятися управлінню її персоналом на основі ефективно функціонуючої системи управління.

Як один з найперспективніших резервів підвищення не тільки продуктивності і якості праці, але й ефективності роботи всього підприємства, система управління персоналом досліджувалася вітчизняними і зарубіжними фахівцями в області управління протягом багатьох років. Проте ці роботи не носять комплексного характеру, а лише відображають вирішення вузькоспеціальних проблем.

Сучасні погляди на процес формування системи управління персоналом в умовах ринку викладені в роботах Дж. Грейсона, Д. Еренберга, М. Мескона, П. Журавльова, А. Егоршина, Б. Генкіна, А. Кібанова, В. Дятлова, А. Лобанова, Ю. Одегова, В. Полякова, Е. Старобінського.

Аналізу практичних проблем управління персоналом у сучасних організаціях присвячені роботи С. Шекшні, М. Грачева.

До невирішених у повній мірі питань з даної проблеми відносяться створення моделі комплексного проектування системи управління персоналом, розробка критеріїв і показників оцінки ефективності проектування системи управління персоналом, створення механізмів ефективної взаємодії різних рівнів системи управління персоналом між собою і взаємодії системи управління персоналом з іншими підсистемами управління підприємством, а також із зовнішнім середовищем.

Метою даної статті є розгляд теоретичних і прикладних аспектів проектування системи управління персоналом підприємства і підготовка рекомендацій по його вдосконаленню.

Аналіз наукової і навчальної літератури показав, що єдине визначення системи управління персоналом відсутнє. Автори трактують цю категорію з різних позицій та іноді не дуже конкретно.

Автором запропоновано наступне визначення системи управління персоналом підприємства: «Система управління персоналом підприємства — це поєднання виконуючих функцій з управління персоналом елементів у певну структуровану сукупність, усередині якої протікають процеси управління персоналом, для отримання синергетичного ефекту, досягнення мети підприємства».

ва, підвищення його ринкової вартості, забезпечення конкурентоспроможності і довгострокового розвитку підприємства на основі швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі, гармонізації інтересів суб'єктів управління персоналом».

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє нам сформулювати головну мету системи управління персоналом підприємства наступним чином: забезпечення підприємства кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку. Для досягнення цієї мети формується система управління персоналом організації. Як база для її побудови використовуються принципи, тобто правила, розроблені наукою і випробувані практикою.

Ми вважаємо за необхідне виділити два пріоритетних принципи побудови і проектування системи управління персоналом: комплексності і неперервності, зміст яких повинен забезпечити цілісну економічну, соціальну, організаційну, інформаційну і нормативну структуру системи управління персоналом, що відповідає цілям і завданням розвитку організації за всіма функціональними напрямками.

Проведений нами аналіз практичних і теоретичних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів показав, що питання формування системи управління персоналом на базі комплексного проектування і оцінки його ефективності на різних стадіях недостатньо розроблені. На наш погляд, одним з головних бар'єрів на шляху створення проектів комплексної СУП є недостатньо повне використання системного підходу в процесі її проектування. Різні автори досліджують в основному окремо організаційні і управлінські питання побудови СУП, тоді як соціально-психологічна, інформаційна і нормативно-правова основи СУП залишаються без належної уваги.

При проектуванні системи управління персоналом ми пропонуємо звернути особливу увагу на чотири основні функціональні підсистеми управління персоналом:

- оплати, оцінки і ефективності роботи персоналу;
- організації роботи з персоналом;
- організації робочих місць;
- формування і розвитку трудового колективу підприємства.

Для кожної з вище перерахованих функціональних підсистем необхідно розробляти окремі проекти з розрахунком по кожному з них економічної і соціальної ефективності.

Завершальним і узагальнюючим етапом проектування СУП повинно бути проектування створення служби управління персоналом

на підприємстві, оскільки, на думку автора, саме цей підрозділ повинен забезпечити цілісність системи управління персоналом.

Ми пропонуємо три основні напрямки проектування служби управління персоналом на підприємстві: 1) розробка організаційної структури служби управління персоналом; 2) визначення кадрового і документаційного забезпечення служби управління персоналом; 3) визначення інформаційно-технічного забезпечення служби управління персоналом. Особливістю пропонованого нами підходу є виділення результуючого і узагальнюючого напрямку проектування служби управління персоналом — проект нормативно-правового забезпечення служби управління персоналом, в якому повинні знайти віддзеркалення основні кадрові документи, що регламентують роботу системи управління персоналом на підприємстві: штатний розклад, положення про відділи і підрозділи, схема документообігу, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці і преміювання, колективний договір, посадові інструкції, контракти співробітників, корпоративні регламенти тощо.

Найважливішою і основною умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства є цілісність системи управління персоналом. Підприємство може підсилити цілісність системи управління персоналом за рахунок вдосконалення взаємодії функціональних підсистем, а також шляхом зміщення акцентів в управлінні персоналом залежно від тих стратегічних завдань, які ставить перед собою підприємство.

Виходячи з сучасної економічної ситуації в Україні в цілях формулювання особливостей процесу проектування системи управління персоналом ми пропонуємо поділити підприємства на три основні типи:

1. «Нове підприємство» — створюється вперше, тобто залучаються нові основні фонди, персонал і т.п.

2. «Діюче підприємство».

3. «Підприємство, що реорганізується», тобто організація, яка знаходиться в процесі зміни організаційно-правової форми (власника, форми власності, поглинання або злиття), зміни профілю діяльності і т. п.

Відповідно до цієї класифікації можна стверджувати, що на цих підприємствах будуть абсолютно різні цілі і завдання проектування системи управління персоналом, а отже, будуть різні схеми і структури цієї системи.

Для підприємств 1-го типу характерна підвищена увага до загальної структури системи управління персоналом. Завданням

проектування стане формулювання цілей створення і відповідність СУП стратегії розвитку нової фірми, формування штату працівників підприємства, створення «команди» ініціативних людей, здатних реалізувати свої знання і здібності на користь підприємству. Основною метою СУП буде фінансування системи оплати праці і ефективна робота системи найму персоналу.

Для підприємств 2-го типу основним завданням повинно стати удосконалення існуючої системи управління персоналом. Подальший розвиток виробництва повинен базуватися на розвитку персоналу, який перш за все забезпечують система безперервної освіти співробітників і система стимулювання праці.

Підприємства в період реорганізації поєднують у собі цілі проектування і «нових» і «діючих» підприємств, оскільки після завершення реорганізації зазвичай з'являється якщо не нове, то оновлене підприємство. Тому метою проектування системи управління персоналом для підприємств, що реорганізуються є формулювання цілей створення і відповідності СУП стратегії розвитку нової фірми, а також підвищення ефективності діючої системи управління персоналом.

Зміст етапів проектування системи управління персоналом у відповідності із запропонованою нами класифікацією типів підприємств наглядно представлено в табл. 1.

Таблиця 1

ЗМІСТ ЕТАПІВ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Етап проектування	Нове підприємство	Діюче підприємство	Підприємство в період реорганізації
I. Перед-проектна підготовка	Формулювання цілей створення і відповідності СУП стратегії розвитку нової фірми	Оцінка ефективності існуючої СУП	1. Формулювання цілей створення і відповідності СУП стратегії розвитку нової фірми 2. Оцінка ефективності існуючої СУП
II. Проектування	1. Розробка проекту формування комплексної СУП; 2. Розрахунок очікуваного економічного і соціально-психологічного ефекту від реалізації проекту	1. Розробка проекту вдосконалення СУП; 2. Розрахунок очікуваного економічного і соціально-психологічного ефекту від реалізації проекту	1. Розробка заходів по вдосконаленню СУП і проекту створення комплексної служби управління персоналом; 2. Розрахунок очікуваного економічного і соціально-психологічного ефекту від реалізації проекту

Етап проектування	Нове підприємство	Діюче підприємство	Підприємство в період реорганізації
III. Реалізація проекту	1. Впровадження проекту і розрахунків фактичного економічного і соціально-психологічного ефекту; 2. Порівняння значень фактичного і розрахункового економічного ефекту; 3. Виявлення причин отриманих відхилень; 4. Внесення коректур до первинного проекту формування СУП	1. Впровадження проекту і розрахунків фактичного економічного і соціально-психологічного ефекту; 2. Порівняння значень фактичного і розрахункового економічного ефекту; 3. Виявлення причин отриманих відхилень; 4. Внесення коректур до первинного проекту формування СУП	1. Впровадження проекту і розрахунків фактичного економічного і соціально-психологічного ефекту; 2. Порівняння значень фактичного і розрахункового економічного ефекту; 3. Виявлення причин отриманих відхилень; 4. Внесення коректур до первинного проекту формування СУП

Таким чином, ми пропонуємо розділити процес проектування на три основні етапи: передпроектної підготовки, проектування і реалізації проекту. На кожному етапі залежно від типу підприємства будуть свої цілі і завдання проектування.

Пропонований нами підхід до проектування СУП підприємства полягає в тому, що комплексна система управління персоналом формується лише за умови її постійного розвитку по шляху вдосконалення. Будь-яке підприємство зможе утримувати свої позиції на ринку тільки в тому випадку, якщо воно буде стежити за змінами кон'юнктури і оперативно реагувати на ці зміни. При цьому ми виходимо з того, що розвиток (або зміна) СУП повинні передувати змінам у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, а не слідувати за ними. Це можливо лише при неперервному проектуванні СУП, що включає в себе не тільки первинну розробку проекту СУП, але й безперервну оцінку ефективності спроектованої системи, виявлення причин і чинників відхилень досягнутих результатів від намічених у проекті і, як наслідок, коректування проектів розвитку системи управління персоналом у зв'язку зі зміною цілей і стратегії розвитку фірми. У цьому і полягає специфіка запропонованого нами комплексного підходу до проектування СУП на підприємстві.

Необхідність впровадження на підприємствах України комплексної системи управління персоналом за допомогою ефективного процесу проектування цієї системи є основною умовою подальшого розвитку підприємств і їх ефективної та стабільної роботи.

Вимагають подальшого вивчення питання: розробки стратегій управління персоналом, організації роботи кадрових служб, проектування бізнес-процесів управління персоналом, управління корпоративною культурою, регламентація управління персоналом, оцінка ефективності системи управління персоналом.

Література

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ.; Под ред. С. К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 832 с.
2. *Базаров Т. Ю., Еремина Б. Л.* Управление персоналом. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
3. *Блинов А. О., Василевская О. В.* Искусство управления персоналом: Учеб. пособие. — М.: Гелан, 2001. — 411 с.
4. *Десслер Г.* Управление персоналом. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. — 799 с.
5. *Карташова Л. В.* Управление человеческими ресурсами: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 236 с.
6. *Кравченко В. Ф., Кравченко Е. Ф., Забелин П. В.* Организационный инжиниринг: Учебное пособие. — М.: ПРИОР, 1999. — 256 с.
7. *Мухин В. И.* Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2002. — 384 с.
8. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. — М.: Академический Проект, 2005. — 1088 с.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2008

УДК 65.01

О. М. Гребешков, аспірант,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

АНОТАЦІЯ. В статті зроблено спробу дослідити сутність інформаційної стратегії підприємства та зарубіжний досвід її розробки та впровадження. Проаналізовано елементарно-структурний склад