

тва. Ефективне функціонування даного механізму є однією з передумов успішної діяльності сільськогосподарських товаро-виробників.

Подальші дослідження необхідно спрямувати

на системне вивчення і удосконалення механізму надання державної підтримки на купівлю вітчизняної техніки та матеріальних ресурсів через стимулювання вітчизняного товаровиробника.

#### **Список використаної літератури:**

1. Андрийчук В. Г. Современная аграрная политика: проблемные аспекты / В. Г. Андрийчук, М. В. Зубец, В. В. Юрчишин. – М.: Аграрная наука, 2005. – 140 с. – С. 281-283.
2. Дем'яненко М. Я. Стан державної фінансової підтримки сільського господарства / М. Я. Дем'яненко, Ф. В. Іванина // Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – С. 233 – 235.
3. Мацібора В.І. Економіка підприємства: навч. посібник / В.К. Збарський, Т.В. Мацібора – К.: Каравела, 2009. – С.42-49.
4. Підлісецький Г. М. Економічні проблеми технічного забезпечення сільського господарства / Г. М. Підлісецький // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 81 – 87.
5. Плаксін О. А. Матеріально-технічне забезпечення підприємств АПК в сучасних умовах / О. А. Плаксін // Економіка АПК. – 2004. – № 8. – 63–68 с.

#### **Колос З. В. Усовершенствование материально-технического обеспечения сельскохозяйственных предприятий.**

*Дано оцнку текущего состояния материально-технической базы сельскохозяйственных предприятий. Предложены пути совершенствования системы материального и технического обеспечения сельскохозяйственных товаропроизводителей.*

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, материально-техническое обеспечение, энергетические ресурсы, сельскохозяйственная техника, агрохимическое обслуживание, организационно-экономический механизм.

#### **Kolos Z. V. Improving logistics of agricultural enterprises.**

*The ways to improve the system of material and technical support of agricultural producers are offered. One of the main ways of improvement of the negative dynamics of agricultural enterprises security by energy resources is the development of state financial support and the development of the system of relations between producers and consumers. The creation of the market of mineral fertilizers and chemical plant protection means should include the establishment of direct links between producers and consumers. This implies not only the supply of mineral fertilizers, pesticides and other agrochemicals, but ensuring by machines and equipment for their preparation and application, providing of agricultural enterprises with technical and scientific assistance. World experience shows that this process is carried out using economic methods of management and represents the organizational-economic mechanism for restoration of material-technical base of agriculture. The effective functioning of such a mechanism is one of the prerequisites of successful activities of agricultural producers.*

*Further researches would be directed to the systemic study and improvement of the mechanism of providing the state support for purchase of domestic machinery and material resources through the stimulation of domestic producers.*

**Keywords:** agriculture, logistics, energy equipment resources, agricultural machinery, agrochemical service, organizational ekonomichesky mechanism.

Дата надходження до редакції: 27.05.2014 р.

Рецензент: д.е.н., професор Жибак М.М.

УДК 330.33.01

### **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА ПРОЦЕСИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**В. В. Коваль**

*Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічного підходу формування стійкої системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах на основі принципів групової роботи, реорганізації підготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Розкрито принципи особливості в управлінні персоналом в залежності від необхідності адаптації машинобудівних підприємств до умов ринкових перетворень.*

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, машинобудівні підприємства, промисловість.

**Постановка проблеми.** Сучасний соціально-економічний розвиток країни вимагає створення ефективної системи управління персоналом, що

полягає у розробці методології формування основних підходів до результативного використання персоналу на промислових підприємствах, що

сприяють розвитку вітчизняної промисловості й забезпеченню їхньої конкурентоздатності, як на вітчизняному, так і на світових ринках.

Однак в Україні система управління персоналом знаходиться у початковій стадії свого формування, що потребує створення національної моделі управління людськими ресурсами, яка вимагає кардинальних змін у структурних і управлінських підрозділах, формування у керівників нового управлінського підходу, становлення нової системи психологічних відносин та раціональне використання зарубіжного досвіду в управлінні персоналом підприємства. Діяльність провідних підприємств економічно розвинених країн світу показує, що своїми успіхами вони завдячують правильно сформованій системі управління персоналом. В її основі лежать відносини суб'єкта і об'єкта управління персоналом, принципи та методи впливу інтересів на діяльність працівників з метою їх максимального використання.

В усьому світі відбувається пошук найбільш раціональних моделей управління. Досвід багатьох підприємств показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується «людський фактор», тобто якщо одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резерву працівників, у впровадження нових методів організації праці. У зв'язку із цим особливу актуальність для підприємств здобуває управління персоналом, яке відповідає вимогам сучасного менеджменту, а також продукує ситуацію в потребі суспільства в науковому дослідженні комплексного підходу до управління персоналом.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми управління персоналом у різних аспектах досить докладно вивчалися в роботах як вітчизняними, так і закордонними вченими. у яких проводиться аналіз існуючих функцій HR служби та перспективи їх розвитку Маслова Е.В., Нестеровой Д.В., Нікітіна І.В.

Дослідження стратегії управління персоналом та його підготовку, як найважливішого ресурсу підприємства проводилися такими авторами як Шлендер П.Э., Шапиро С.А. Мескон М.Х., Хедуори Ф., Друкер П. Теоретичні основи концепції людського капіталу розроблялися М. Блаугом, У. Боуэном, Б. Вейсбродом, Э. Денисоном й ін.

Однак залишаються недостатньо розробленими теоретико-методологічні й методичні проблеми, пов'язані з удосконаленням структури, важелів і взаємодії механізмів управління персоналом на підприємствах, що потребує вироблення цілісного підходу до вивчення взаємозалежності окремих функцій управління персоналом .

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у розробці науково-методичних підходів до управління персоналом, що створюють необхідні передумови для ефективного функціонування організаційних структур підприємств машинобудування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У практиці управління персоналом на машинобудівних підприємствах в останні роки чітко простежується переплітання різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. У цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу став системний підхід, розробка різних моделей організації, як системи - не тільки функціонуючої, але й такої що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управління людськими ресурсами [1, с. 24].

Розглянемо американський та японський підхід до управління персоналом. Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі, орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених [2, с. 88]. Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і пошук для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі притаманна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплату праці з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації [3, с. 264].

Крім того, використовуючи досвід економічно розвинених держав, які вже давно апробували вищезгадані моделі, у вітчизняних умовах необхідно формувати нову виробничу культуру управління персоналом. Вона повинна включати принципи групової роботи, реорганізацію підготовки й підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на комплексну організацію праці з резервом кадрів.

Зауважимо, що формування системи управління персоналом відбувається на основі двох підходів, поданих у таблиці 1.

**Порівняння класичного та сучасного підходів  
до формування системи управління персоналом, [4 с. 14]**

Формування системи управління персоналом	Класичний підхід до управління персоналом	Сучасний підхід до управління персоналом
Людські ресурси підприємства	Управлінський та грошовий капітал	Управлінський та грошовий капітал Людські ресурси
Кошти на утримання персоналу	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Спосіб залучення персоналу на підприємство	Грошовий стимул	Активний пошук Реклама Соціальні пільги
Обсяг витрат на навчання персоналу, підвищення рівня його кваліфікації	Мінімальні	Визначаються за принципом «витрати - вигода»
Форми навчання персоналу	На робочому місці	Поза підприємством, включаючи загальну освіту
Стиль керівництва персоналом	Авторитарний	Визначається ситуацією
Регламентация дій персоналу	Жорстка	Різна ступінь свободи в організації праці
Організація праці персоналу	Залежно від особливостей функціонування підприємства	Індивідуальна Групова
Мотивація праці персоналу	Залежно від здібностей та досягнень окремого працівника	Поєднання морально-економічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Горизонти (терміни) планування	Короткострокові	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

З таблиці 1. видно, що сучасний підхід до управління персоналом здебільшого акцентується на досягненні мети підприємства, використовуються більш гнучкі методи, котрі орієнтуються на працівників та задоволення їх потреб. Загалом термін «формування» означає створення організації через надання їй конкретної форми [5, с. 163]. Виходячи з цього, формування системи управління персоналом передбачає перш за все процес збалансування інтересів персоналу і підприємства в цілому. На рис. 1. подано процес формування системи управління персоналом підприємства.

В управлінні персоналом як процесі також варто виділяти кілька самостійних процесів [6, с. 122]:

- планування - визначення цілей управління, засобів їх досягнення, моделювання і прогнозування об'єкта управління;

- організація - робота з комплектування кадрів: професійна орієнтація, професійний відбір, залучення робочої сили, наймання, розташування згідно робочих місць, професійна підготовка, вдосконалення організації праці,

поліпшення умов праці тощо;

- регулювання - міжцехове, міжпрофесійне і кваліфікаційне, рух робочої сили, зміна чисельності персоналу, рівня заробітної плати тощо;

- контроль - контроль чисельності, раціональності використання, відповідності займаній посаді, виконання кадрових наказів тощо;

- облік - отримання інформації про зміну складу кадрів, ведення державної і внутрішньої звітності з кадрів тощо.

Отже, система управління персоналом є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та непереривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці. Всі аспекти, що входять в діапазон, починаючи від визначення потреби в персоналі та закінчуючи системою їх внутрішнього фірмового розвитку, мають бути глибоко виваженими та продуманими. На кожному етапі розвитку суспільства система управління персоналом повинна відповідати вимогам розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

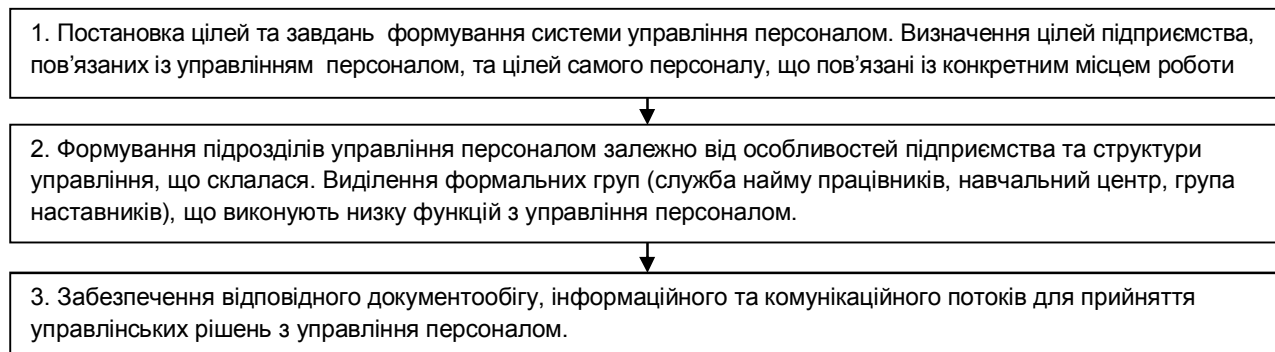


Рис. 1. Процес формування системи управління персоналом підприємства

Водночас, за наявної великої кількості пропозицій та узагальнень, висловлених в літературі, поки що відсутні комплексні розробки щодо системного вирішення проблеми управління персоналом на підприємстві; автори не розглядають цю проблему як систему взаємодії у суспільній продуктивній діяльності керівника і підлеглих в умовах роботи підприємств, які вдосконалюють структуру управління і зорієнтовані на споживача. Все це обумовлює необхідність теоретичного обґрунтування проблем, пов'язаних з управлінською працею; формулюванні стратегічних напрямків діяльності керівництва в роботі з персоналом.

**Висновки.** Таким чином, сутністю і значенням системи управління персоналом підприємства є: зведення до мінімуму резервів нереалізованих можливостей працівників; встановлення відповідності між чисельністю професійно-кваліфікованих працівників і чисельністю робочих місць; досягнення оптимального рівня завантаженості працівників.

На нашу думку, потрібно сформувати таку

систему управління персоналом, яка б охоплювала всі принципи групової роботи, реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну та комплексну організацію роботи з забезпечення підприємства персоналом, на стимулювання ініціативи і залучення в процес прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості роботи і продуктивності праці.

Зазначимо, що система управління персоналом повинна бути сформована на унікальних принципах, що мають сенс виключно для конкретного підприємства. Адже принципи, на яких буде формуватися система управління персоналом машинобудівного підприємства, забезпечать відповідні переваги порівняно із конкурентами у галузі. Тому необхідно дослідити традиційні принципи формування системи управління персоналом, а також і ті, що з'являються під впливом швидкозмінного середовища функціонування машинобудівних підприємств.

#### **Список використаної літератури:**

1. Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом / М.Кацай // Управление персоналом. 2004. - № 21. - С. 40-43.
2. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник для вузов. / Ю.Г. Одегов - М.: Акад. проект, 2005. – 1087 с.
3. Сенченко В. І. Економічна ефективність управління виробництвом [Електронний ресурс] / В.І. Сенченко. – Режим доступу: <http://leksika.com.ua/17090823/>
4. Маслов Е. Управление персоналом предприятия [Учебное пособие] / Е.В. Маслов; Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с
5. Латфуллин Г. Р. Теория организации [Учебник для вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
6. Друкер П. Эффективный руководитель. / П. Друкер – М.: Вильямс, 2007. – 224 с.

#### **Коваль В.В. Основные подходы и процессы к формированию системы управления персоналом машиностроительных предприятий**

*Статья посвящена обоснованию теоретико-методологического подхода формирования стойкой системы управления персоналом на машиностроительных предприятиях на основе принципов групповой работы, реорганизации подготовки и повышение квалификации персонала. Раскрыты принципиальные особенности в управлении персоналом в зависимости от необходимости адаптации машиностроительных предприятий к условиям рыночных преобразований.*

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, машиностроительные предприятия, промышленность.

#### **Koval V.V. Basic approaches and processes to the formation of personnel management machinery enterprises**

*The article is devoted to the justification of theoretical and methodological approach of forming counter personnel management system for machine-building enterprises on the basis of group work, the reorganization of training and staff development. Disclosed principal features in the management of personnel, depending on the need to adapt the machine-building enterprises to market reforms.*

**Keywords:** personnel, personnel management, engineering enterprises, industry.

Дата надходження до редакції: 27.05.2014 р.

Рецензент: д.е.н., професор Олійник О. В.