

УДК 005.336.4:330.341.1

Ціпурида В.С.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту

Київського національного торговельно-економічного університету

## РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ І СТАБІЛЬНОСТІ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### THE ROLE OF PERSONNEL IN INCREASING THE COMPETITIVENESS AND STABILITY OF THE COMPANY'S DEVELOPMENT

#### АНОТАЦІЯ

У статті визначено фактори, що впливають на розвиток персоналу на підприємстві та формування системи самоврядування, яка сприяє набуттю досвіду управління кожним працівником на своєму місці. Пропонується системний підхід до комплексного розуміння проблеми підготовки персоналу підприємства як інтелектуального капіталу – однієї з головних складових пріоритетів інноваційного розвитку, а також пов'язані з цим завдання керівництва.

**Ключові слова:** персонал, інтелектуальний капітал, система, універсальні закономірності розвитку, стадії розвитку, інноваційний розвиток, колективна стратегія, комплексна система освіти, система самоврядування.

#### АННОТАЦИЯ

В статье определены факторы, влияющие на развитие персонала на предприятии и формирование системы самоуправления, которая способствует приобретению опыта управления каждым работником на своем месте. Предлагается системный подход к комплексному пониманию проблемы подготовки персонала предприятия как интеллектуального капитала – одной из главных составляющих приоритетов инновационного развития, а также связанные с этим задачи руководства.

**Ключевые слова:** персонал, интеллектуальный капитал, система, универсальные закономерности развития, стадии развития, инновационное развитие, коллективная стратегия, комплексное системное образование, система самоуправления.

#### ANNOTATION

In the article were identified factors that influence to the development of personnel in the enterprise and the formation of self-government system which contributes to the acquisition of experience of management at their working place by each employee. Proposed a systematic approach to a complex understanding of problems of training of the personnel, as the intellectual capital - one of the main components of the innovation development priorities as well as the related management tasks.

**Keywords:** personnel, intellectual capital system, universal patterns of development, stage of development, innovative development, a collective strategy, a comprehensive system education, self-management system.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан соціального-економічного розвитку суспільства потребує нових підходів до підвищення ефективності діяльності підприємств і насамперед високого рівня культури управління, досконалої технології, методів і механізмів її застосування, що потребує відповідної підготовки персоналу як однієї з головних складових пріоритетів розвитку.

Необхідні комплексні та системні зусилля, щоб подолати несприйнятливості керівників до необхідності відповідного інноваційного вдосконалення професійної та післядипломної освіти персоналу підприємства. Постановка та вирі-

шення цих завдань вимагає новітнього інструментарію стратегічного управління розвитком підприємства, що розвиває свій інтелектуальний капітал.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню підходів до вдосконалення системи управління інноваційним розвитком підприємства і нарощування його нематеріальних активів, у т. ч. і персоналу, присвячено достатньо наукових робіт зарубіжних та вітчизняних учених. Так, багатоваріантні методи вирішення проблем управління інноваційним розвитком, у т. ч. і розвитком людського капіталу, представлено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних фахівців [1–9;11]. Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві вивчали О Бутнік-Сіверський, А. Красовська [1]. Питання методології еволюційного розвитку соціально-економічних систем вивчали С. Вовканіч [2], Г. Дейнеко [4], Р. Нельсон [6], В. Поляков [7], В. Тарасевич [8], Л. Федулова [10], А. Чухно [11] та ін. Однак деякі питання інноваційного розвитку систем із відповідним нарощуванням людського капіталу не отримали належного причинно-системного висвітлення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасні вчені вважають, що здатність до генерації, використання та розповсюдження нових знань інноваційного розвитку стає основою національної конкурентоспроможності та базовою передумовою прискореного інтенсивного зростання, тому для потреб інноваційного розвитку підприємства навчання персоналу і включення його в систему самоврядування відіграє надзвичайно важливу роль і є запорукою накопичення інтелектуального капіталу [1; 4; 5; 7; 8; 11].

Вдосконалення управління персоналом, методів і механізмів його реалізації викликає необхідність не тільки пошуку нових шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, але й наукових основ виявлення універсальних закономірностей управління системами, що дають змогу застосувати моделювання ефективного управління, прогнозувати розвиток у найбільш сприятливому напрямі. Отже, предметне поле концептуального обґрунтування комплексного впровадження інновацій,

насамперед за рахунок зростання людського капіталу, є науковою проблемою, вирішення якої має важливе значення в гносеологічному і практичному аспектах.

**Мета статті** полягає у подальшому вивченні причинно-наслідкових взаємозв'язків розвитку людського капіталу як складової частини інноваційного розвитку та його впливу на системні основи трансформаційних процесів на підприємстві на основі розвитку системи самоврядування та колективної стратегії її розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне управління повинне базуватися на прогнозуванні і виявленні причин і взаємозв'язків, що виникають у діяльності систем, а також глобальних явищ і подій, пов'язаних із функціонуванням підприємства та поведінкою його персоналу у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це дає змогу, як стверджує В.А. Поляков [7, с. 70], не тільки прогнозувати етапи розвитку, але й формувати умови, найбільш ефективні для розвитку підприємства і суспільства в цілому, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, уникаючи криз.

Із позиції причинно-системного аналізу [7, с. 43–54] підприємство є невід'ємною частиною зовнішнього середовища і впливає на екологію, соціальну інфраструктуру, економіку і розвиток взаємозв'язків суспільної системи. Тому у керівника повинне формуватися розуміння того, що діяльність підприємства обумовлена причинно-наслідковими зв'язками у зовнішньому середовищі, які є основою у виборі засобів досягнення цілей підприємства (рис. 1).

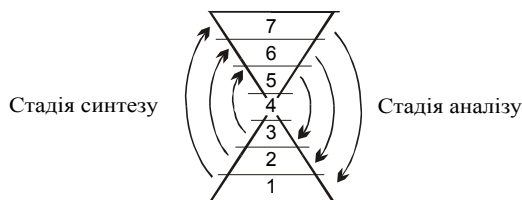
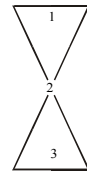


Рис. 2. Сім рівнів взаємодії фірми з навколишнім середовищем,

де 7 – відповідальність за соціальний та екологічний стан зовнішнього середовища, на основі чого формуються головна мета і місія підприємства; 6 – участь у міжнародній інтеграції на принципах і цінностях еволюційного розвитку, на основі чого формується мотивація діяльності; 5 – інтеграція підприємств у державі, на основі чого обумовлюється ефективність виробничої діяльності підприємства; 4 – партнерські взаємини між підприємством і зовнішнім середовищем регіону на принципах взаємної корисності, що формує відповідний імідж підприємства; 3 – управління розвитком ієрархічних і синергетичних взаємозв'язків між структурними підрозділами підприємства, на основі чого формується оптимальна система управління виробництвом; 2 – формування необхідних зв'язків між структурними підрозділами, на основі чого формується оптимальна система комунікації; 1 – забезпечення працівників умовами для творчої реалізації в процесі виробництва, на основі чого формується оптимальна структура підприємства.



Формування цілей (причина діяльності)

Вибір засобів досягнення цілей

Досягнення результатів (наслідок діяльності)

Рис. 1. Причинно-наслідкові зв'язки у діяльності підприємства

При цьому діяльність підприємства як системи обумовлюється формуванням семи рівнів взаємовідносин підприємства у зовнішньому середовищі і двома основними стадіями розвитку: **стадією аналізу** (формуванням багаторівневої структури, розвитком внутрішніх взаємозв'язків і комунікацій між підрозділами) і **стадією синтезу** (підвищенням ступеня інтеграції різних ланок підприємства, розвитком самоврядування для виходу на новий якісний рівень) (рис. 2).

Сім рівнів взаємозв'язків підприємства формують динаміку його діяльності в 12 етапів-детермінант, де на кожному етапі повинно бути узгодження цілей розвитку персоналу, підприємства, держави (рис. 3). Кожен етап сприяє утворенню 12-ти взаємно погоджених і взаємно пов'язаних його підрозділів. При цьому на стадії аналізу – диференціації (детермінанти

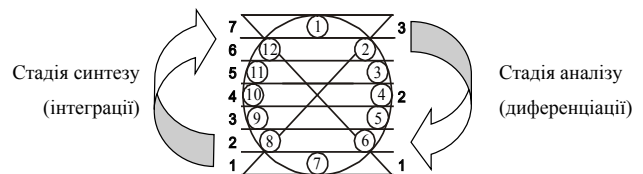


Рис. 3. Дванадцять етапів динаміки діяльності підприємства

дет. 1 – стратегічні цілі та їх еволюційна спрямованість на основі цілей держави, як надсистеми (формується дирекцією); дет. 2 – мотивація персоналу, форма прояву підприємства в просторі і часі, забезпеченість ресурсами (формується кадровою і фінансовою службою, службою матеріального забезпечення); дет. 3 – тактика планування і формування основної діяльності (формується плановим відділом); дет. 4 – інтеграція елементів виробництва через технологічний процес (формується службою головного технолога); дет. 5 – процес управління підготовчим виробництвом через середню і нижчу ланки управління (формується виробничо-диспетчерською службою); дет. 6 – систематизація і забезпечення процесів упорядкування вихідних складових частин, попередня перевірка їхньої якості (формується службою технічного контролю); дет. 7 – координація цілей підрозділів і цілей підприємства через їхню єдність (формується організаційно-виробничим відділом); дет. 8 – складальне виробництво і контроль якості виробів (формується організаційно-виробничим відділом і службою технічного контролю); дет. 9 – налагодження, випробовування і пошук нових видів виробів кращої якості (формується службою головного конструктора); дет. 10 – кінцевий контроль виробів, складське збереження (формується службою технічного контролю у складському господарстві); дет. 11 – реалізація виробів і післяреалізаційне обслуговування (формується службою збуту і реалізації); дет. 12 – підведення підсумків діяльності підприємства і підготовка даних для нового циклу виробництва (формується службою бухгалтерського обліку і фінансової звітності).

1–7) на підприємстві більше акцентується увага на адміністративній, функціонально-лінійній системі управління, а на стадії синтезу – інтеграції (дет.7–12) – акцентується увага на підвищенні інтеграції, самостійності і самоврядуванні підрозділів.

При цьому формуються три етапи розвитку підприємства: структуроутворення; доведення комунікацій між підрозділами до оптимальних; управління внутрішніми взаємозв'язками і самоврядуванням; а перехідний процес на новий більш якісний рівень структури на основі накопиченого нового досвіду інтеграції – четвертий етап.

Головним організаторським завданням для керівника є створення умов для узгодження цілей на семи рівнях структури та 12-ти етапах діяльності підприємства й адекватного розуміння цих цілей кожним працівником.

Для досягнення високого рівня ініціативності персоналу і мотивації в реалізації нововведень необхідно забезпечити чітке бачення кожним працівником свого місця і ролі на кожному етапі, а також перспектив розвитку його особистості в нерозривному зв'язку із професійним зростанням на підприємстві. Необхідне встановлення розвиваючих ціннісних орієнтирів, формування цілісного світогляду на основі універсальних закономірностей розвитку й узгодження індивідуальних цілей із цілями підприємства і суспільства, що дасть розкриття творчої ініціативи і відповідальності кожного на своєму місці.

Підприємство повинно бути відкритою системою, що саморозвивається, самонавчається і не вимагає втручання ззовні для постійних і безупинних змін, що досягається моделюванням системи організаційного механізму управління на основі діалектичних закономірностей розвитку систем, з допомогою формування:

1. Універсальної системи управління, що забезпечує ефективну діяльність підприємства за рахунок включення персоналу в управління на всіх етапах його розвитку (формування, розширення взаємозв'язків, управління переходним процесом на новий якісний рівень).

2. Колективної стратегії і виробничого самоврядування, що розкривають ініціативу і відповідальність персоналу.

3. Якісної системи підготовки і перепідготовки кадрів.

**Універсальна система управління підприємством** враховує всі рівні прояву її в зовнішньому середовищі як суб'єкт-об'єктні відносини, що обумовлюють вплив суб'єктивного фактора в цілеорієнтованих взаємозв'язках трітості: надсистема – система – підсистема, як, наприклад, галузь – підприємство – підрозділ. Це забезпечує можливість ефективного формування системи узгодження дій управлінської ланки господарської системи з підкерованими підрозділами, усуваючи дублюючі зв'язки, що забезпечує:

- взаємозумовленість цілей підприємства з макроекономікою і господарським механізмом регіону;

- чітку конкретизацію функцій кожного підрозділу в рамках системи управління підприємством;

- усвідомлене включення кожного працівника у виробництво і управління процесами з конкретизацією розуміння кожним співробітником загальних і проміжних цілей підприємства й узгодження їх з особистими цілями;

- конкретизацію внеску кожного працівника в загальний цикл спільної діяльності з уточненням і деталізацією посадових обов'язків і сфер відповідальності;

- соціальний ефект, обумовлений підвищенням відповідальності, дисципліни й ініціативності персоналу;

- економічну ефективність за рахунок удосконалювання виробничого циклу, скорочення часу прийняття управлінських рішень, зниження нераціональних витрат.

Здатність підприємства до введення інновацій і мобілізації персоналу на нововведення тестується питаннями:

1. Чи визначені цільові пріоритети підприємства, чи мається просте і зрозуміле всьому персоналу бачення цілей і механізмів їхнього здійснення?

2. Чи поставлені чіткі завдання перед персоналом на всіх рівнях управління? Чи мотивований персонал до їхнього виконання?

3. Чи мається детальний і погоджений план дій, який необхідно виконати для реалізації цілей, що охоплює всі підрозділи і служби?

4. Чи відповідають ресурси підприємства виконанню цілей і задач? Чи здатні співробітники їх виконувати? Чи мають вони досвід участі в нововведеннях?

5. Чи має підприємство документацію, що розкриває мету і задачі, засоби комунікації, що забезпечують оперативний обмін інформацією?

6. Чи володіють усі працівники доступом до необхідної інформації?

7. Чи створені умови для стимуляції творчої участі персоналу в нововведеннях, чи заохочуються нові ідеї?

8. Чи створений механізм подачі, розглядання і впровадження пропозицій від працівників і система їхнього заохочення?

9. Чи працюють проблемні дослідницькі групи для пошуку нестандартних управлінських рішень?

10. Чи створена і розвивається система підвищення кваліфікації і розширення практичного досвіду персоналу, розширення його системної освіти?

Верифікація інноваційних розробок у сфері управління на підприємстві «Ласкомекс», м. Лодзь (Польща) у 2012–2015 рр. дає можливість стверджувати, що активне включення персоналу в управління нововведеннями досягається через **виробниче самоврядування**. Виробниче самоврядування на основі колектив-

ної стратегії розвитку реалізується за допомогою механізму, що включає таке:

- Запит (ініціатива) працівників через ради трудових колективів підрозділів, що деталізується, уточнюється і реалізується за допомогою колективної стратегії, що поєднує персонал навколо ідеї, проекту, спрямованих на поліпшення діяльності підприємства. При необхідності запит передається в органи Ради трудового колективу підприємства чи їх комісії.

- Після запиту комісія готує проект рішення і виносить на засідання Ради трудового колективу (Ради акціонерів) підприємства, яка приймає рішення згідно із запитом (чи аргументовано його відхиляє) і визначає систему контролю над подальшим його впровадженням.

- Рішення Ради трудового колективу (Ради акціонерів) є законодавчим для адміністрації чи дирекції.

- Адміністрація розробляє комплекс планових заходів з обов'язковим залученням до планування тих, хто подав запит.

- Рада трудового колективу (Рада акціонерів) як неформальний орган, здійснює контроль руху запиту на всіх етапах його розгляду і впровадження.

- У випадку незгоди Ради з адміністрацією створюється узгоджувальна комісія, результатом діяльності якої повинен бути колективний договір, виконання якого вона і контролює.

Виробниче самоврядування активізує процес колективного сприяння ефективності підприємства, її підрозділів, створенню малих робочих груп, націлених на підвищення продуктивності, якості і культури виробництва. Це всеосяжний процес участі персоналу в управлінні на всіх рівнях, що вимагає єдності й узгодженості основних компонентів:

- процесу стратегічного планування, що фокусується на виробленні узгодженості на всіх рівнях управління цілей і задач розвитку, а також програм дій на встановлені терміни;

- структурного рішення проблем на рівні трудової групи і її участі в управлінні.

Це дає можливість:

- заохочувати таку активність, що пов'язана з участю в конкретних діях, а не просто реагуванням на дану ситуацію;

- ініціювати і сприяти розвитку змін і нововведень;

- поліпшувати взаємне узгодження цілей керівників, окремих виконавців і груп на різних рівнях ієрархії управління;

- гарантувати, що саме плануванням визначається бюджет підприємства чи підрозділу, але не навпаки;

- підвищувати ефективність, якість продукції, праці і нововведень, мотивацію співробітників і ступінь їхньої участі в управлінні.

Для залучення в систему виробничого самоврядування кожного працівника необхідно:

- ознайомити в легкодоступній формі персонал із концепцією постійних нововведень;

- розробити моделі вищих досягнень за участю всіх рівнів управління;

- вчасно й адекватно оцінювати оперативний стан виробництва та аналізувати його причини;

- науково прогнозувати головні напрями розвитку та розробляти Місію, візію і стратегію підприємства на основі потреб суспільства;

- налагоджувати творчі стосунки між персоналом і керівниками, визнати важливу роль кожного фахівця, що повинно проявитися не в гаслах, а через чітку систему розподілу прибутків;

- забезпечити вільний обмін інформацією між різними структурними елементами підприємства і забезпечити участь у розробці цілей та планів тих, хто відповідає за їх виконання;

- забезпечити якісний контроль, оцінку і зворотну інформацію від споживачів для створення основи по розробці вдосконалень;

- забезпечити кадрову політику, спрямовану на досягнення максимально можливого узгодження особистих інтересів персоналу і цілей підприємства;

- досягти умов, що забезпечують максимальний рівень планування і контролю кожним працівником своєї власної праці.

Для досягнення високої якості комунікації на підприємстві необхідно:

- постійне інформування працівників про мету, задачі, пріоритети й очікувані результати;

- забезпечення умов, при яких керівники всіх рівнів можуть давати своєчасну оцінку ефективності роботи своїх підлеглих, чітко визначивши завдання й обов'язки кожного з них;

- доведення до розуміння працівниками переліку вимог у відношенні якості і культури виробництва;

- стимулювання регулярних відкритих обговорень проблем між керівниками та їх підлеглими і регулярне інформування всіх працівників про успіхи і досягнення, зв'язані з умовами праці;

- залучення всіх працівників у розробку політики і процедур діяльності підприємства з регулярним забезпеченням оцінки ефективності комунікаційних зв'язків;

- заохочення прагнення працівників виражати свої ідеї, спрямовані на впровадження інновацій, забезпечення своєчасного інформування працівників про результати розгляду їх ідей;

- регулярне одержання інформації про цілі і плани працівників щодо їхнього професійного росту і кар'єри;

- інформування працівників про наявність вакансій у структурі управління підприємством.

Розвиток системи виробничого самоврядування, який базується на колективній стратегії розвитку, забезпечує ефективність соціально-економічних процесів, а також формування ефективного механізму втілення інноваційних



технологій, реалізацію ініціативи персоналу, сприяння своєчасному прийняттю нових цільових орієнтирів, що відповідають реаліям суспільного розвитку.

**Якісна система підготовки і перепідготовки кадрів** повинна забезпечувати комплексне і системне навчання, систему технологій і методів управління в самоврядуванні, розвитку здібностей персоналу, розширенні його світогляду. Для цього на підприємстві необхідна система підготовки кадрів, комплексна і системна освіта, що розвиває розуміння необхідності і неминучості змін, їх природності і постійності. При цьому і сам технологічний процес повинен стимулювати підвищення культури і професійного рівня персоналу, а продукція, що випускається, – стимулювати культуру й еволюційне зростання споживача як члена суспільства, що спонукає і саме суспільство до його розвитку.

**Висновки.** Отже, будь-яке підприємство в перехідний період не може існувати і розвиватися, ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, не маючи чіткої системи навчання персоналу, організації і мобілізації його на постійне здійснення нововведень. Інноваційні процеси повинні відбуватися постійно і безупинно внаслідок розвитку підприємства як системи, що самоорганізується, саморозвивається і самонавчається, що стимулює здатність персоналу до мобілізації та прояву високої активності в управлінні за допомогою колективної стратегії розвитку і виробничого самоврядування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутнік-Сіверський О., Красовська А. Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві / О. Бутнік-Сіверський, А. Красовська // Економіка України. – 2004. – № 12. – С. 31–37.
2. Вовканіч С. Соціогуманістичний контекст наукомісткої економіки інноваційного суспільства / С. Вовканіч // Економіка України. – 2005. – № 2. – С. 42–48.
3. Дейнеко Г. Экономическая сущность интеллектуального капитала и процесса его накопления / Г. Дейнеко // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». – 2004. – № 1. – С. 5–9.
4. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4–9.
5. Колядин А.П. Структурные элементы человеческого капитала / А.П. Колядин // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2006. – Т. 4. – № 2. – С. 61–65.
6. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М.: Дело, 2002. – 234 с.
7. Поляков В.А. Модели управления предприятием. Организационный механизм / В.А. Поляков. – Минск: ВЭВЭР, 2008. – 176 с.
8. Тарасевич В.М. Экуника: гипотезы и опыты / В.М. Тарасевич. – М.: ТЕИС, 2008. – 565 с.
9. Україна у вимірі економіки знань / В.М. Геєць [та ін.]; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. – К.: Основа, 2006. – 588 с.
10. Федуллова Л.І. Інноваційна економіка підприємств України / Л.І. Федуллова. – К.: Знання, 2006. – 393 с.
11. Чухно А.А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А.А. Чухно // Економіка України. – 2010. – № 1. – С. 4–16.