

# **ЗБІРНИК наукових праць**

**Вінницького національного  
аграрного університету**

**Серія: Економічні науки**



**Випуск**

**2(53)**

**ТЗ**

**2011**

ЗМІСТ

<i>Мазур А.Г.</i> Проблематика економічного районування в сучасному регіональному вимірі	3
<i>Сметанко О.В.</i> Удосконалення методики внутрішнього аудиту системи управління персоналом в акціонерних товариствах України	11
<i>Царук О.Ю., Зайкова В.С.</i> Система використання міжбюджетних трансфертів	19
<i>Кошельник В.М., Нарожна І.М.</i> Розвиток інвестиційної діяльності підприємств Вінницького регіону – шлях до його економічного зростання	24
<i>Волонтир Л.О., Томах А.В.</i> Економіко-математичне моделювання в аналізі ефективності використання фінансових ресурсів	29
<i>Мудрак Р.П.</i> Безпека та якість продовольства, як фактори національної продовольчої безпеки	37
<i>Фостолович В.А.</i> Економічна обумовленість впровадження системи екологічного менеджменту у сільськогосподарських підприємствах	43
<i>Власенко І.В.</i> Оцінка екологічних ризиків господарювання в регіональних економічних системах	49
<i>Феняк Л.А., Козак В.Ю.</i> Формування ринку землі на сучасному етапі	53
<i>Федоришина Л.І., Сідлецький А.Ю., Студілко В.Л.</i> Суть та економічне значення фіксованого сільськогосподарського податку, його переваги та недоліки	57
<i>Колесов О.С., Вацьківська А. В.</i> Тайм-менеджмент – управління часом	61
<i>Січко Т. В.</i> Автоматизація проектування інформаційної системи вищого навчального закладу	70
<i>Амонс С.Е., Мельник В.Я.</i> Перспективи розвитку та підвищення ефективності кормовиробництва у господарствах Вінницької області	75
<i>Пилявець О.В.</i> Подвійний запис як методологічний прийом в забезпеченні якості бухгалтерської інформації	84
<i>Пилявець В.М.</i> Олійно-жировий комплекс України: стан та перспективи розвитку	88
<i>Воронецька І.С.</i> Особливості функціонування маркетингу в агропромисловому виробництві	93
<i>Коваль Н.І., Материнська О.А.</i> Потенціал України у виробництві біопалива	99
<i>Мамалига С.В., Марчук І.В.</i> Проблеми маркетингової політики ціноутворення в галузі ягідництва	103
<i>Леонтюк-Мельник О.В.</i> Інвестиційні видатки в системі інвестування регіону	109
<i>Кравцова А.М., Руда О.Л., Козак Н.Ю.</i> Сучасний стан зерновиробництва та напрямки підвищення його ефективності	115
<i>Лисогор В.М., Ціхановська В.М., Виговський Н.С.</i> Дослідження проблем управління персоналом в умовах ринку	121
<i>Савіна С.С.</i> Модельний підхід до розвитку господарського механізму підприємств	126

УДК 331.101.3

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РИНКУ

Лисогор В.М., д.т.н, професор,  
Ціхановська В.М., к.е.н., доцент,  
Виговський Н.С.

Вінницький національний аграрний університет

*Запропонована і розроблена концепція інтелектуального управління персоналом на основі використання світового досвіду з цього напрямку. Розглянуті мотиваційні аспекти праці персоналу, обґрунтовані принципи сучасних інформаційних технологій роботи з персоналом, показано їх призначення та умови застосування.*

**Ключові слова:** інформаційні технології роботи з персоналом, організаційна поведінка, динамічне середовище, управлінський інструментарій, принцип домовленості, сумарний результат, механізм впливу на персонал.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого господарюючого суб'єкта, оскільки саме вона забезпечує успішне функціонування та розвиток кожного підприємства, які здійснюють свою діяльність в умовах мінливого зовнішнього середовища. Існує багато підходів до визначення ефективності управління, узагальнення яких дало можливість визначити, що ефективність управління – це складна багатогранна комплексна категорія, яка являє собою відносну характеристику результативності управління як певної системи елементів, що полягає в ступені досягнення цілей стану та розвитку підприємства в запланованому напрямку. Увага до управління персоналом значно посилилася на стику ХІХ та ХХ століть через те, що в економічній науці та практиці виникло усвідомлення, що не матеріальні та фінансові складові зумовлюють результативність діяльності підприємства, а його персонал – інтелект, творчі здібності працівників, їх кваліфікація, знання та бажання їх використовувати на користь підприємства, культура мислення.

Управління персоналом в умовах глобалізації та стрімких інноваційних процесів поступово трансформується в управління інтелектуальним капіталом, оскільки людський ресурс сьогодні є важливим нематеріальним активом корпорацій і фактором успіху в конкурентній боротьбі. Отже, в сучасних умовах доцільно говорити про ефективне управління персоналом як первинного рівня в управлінні інтелектуальним ресурсом, що змінює саму ідеологію й концептуальні підходи до традиційного поняття та механізмів управління. Сьогодні наука про управління персоналом є невід'ємною частиною науки управління, тією її частиною, що бурхливо розвивається останніми роками. З цього приводу останнім часом актуальним стало вивчення

організаційної поведінки, завданням якої є розуміння поведінки персоналу підприємства, її вивчення та передбачення, а також управління нею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний світ ставить серйозні запити до управління персоналом і актуалізує цю проблему як в теоретичному, так і прикладному аспектах, тому питання, пов'язані з ефективною системою менеджменту персоналу, широко висвітлюються на сторінках наукових видань вітчизняних і зарубіжних вчених. Вчені, які працюють в галузі організаційної поведінки, прямо пов'язують її з менеджментом і вважають, що головні проблеми організаційної поведінки полягають вже не стільки у визначенні її закономірностей, скільки в механізмах впливу на персонал, які базуються на цих закономірностях.

Відомим дослідникам проблем управління персоналом Дж. Джорджу та Г. Джоунсу, належить висловлення: в процесі управління підлеглими менеджери всіх рівнів зустрічаються з проблемою розуміння їх поведінки [1]. Це розуміння потрібно не для задоволення цікавості, це розуміння призначено для того, щоб його можна було використати в управлінні підлеглими [7]. Серед питань, на яких акцентується увага дослідників у такій предметній області як менеджмент знань, є також питання його категорійно-понятійного апарату, який висвітлено в основному у працях зарубіжних учених, серед яких найбільш відомими є У. Букович, П. Друкер, І. Нонака, М. Румізен, Р. Сенге, Н. Такеучі, Р. Вечорковські та ін. Відповідний внесок в теорію цього питання зроблено і вітчизняними ученими А. Воронковою, Г. Козаченко, О. Амошею, О. Грیشною, В. Рачем тощо. У їх роботах в основному приділено увагу інтелектуальній праці [4, 5], людському капіталу [6], інтелектуальному капіталу [7], процесу управління знаннями, виходячи із функцій управління [8] тощо.

Один з найкращих менеджерів, Джек Уелч, сформулював три аспекти праці менеджера у цьому напрямку: вести людей до цілі, не командуєчи ними, а заохочуючи, надихаючи їх; знаходити ключову ідею, яка дасть змогу кожному виявляти творчість, неординарний підхід і водночас об'єднувати всіх, а також формулювати цілі на рівні мрії для того, щоб провокувати пошук нестандартних рішень, вихід зі стану комфорту; щоб реалізувалися кращі ідеї, вміти долати бар'єри між людьми, створювати умови для постійного професійного та особистісного зростання кожного працівника незалежно від посади, віку, досвіду тощо [3].

Однією із найважливіших проблем ефективного управління персоналом у вважається визначення необхідного рівня оплати праці вищого управлінського персоналу, здатного забезпечити ефективну роботу і застерегти від зловживань службовим становищем на шкоду фірмі. Крім того, повинні бути визначені ті морально-етичні і соціально-культурні та інші фактори, які за певних умов можуть мати значно сильніший стримуючий вплив на поведінку людини та її здатність працювати продуктивно. Потрібно також розглянути їх взаємодію і зв'язок із станом організаційної культури та соціально-політичними змінами в суспільстві.

**Мета статті.** Запропонувати і розробити концепцію інтелектуального управління персоналом на основі використання світового досвіду, висвітлити форми аналізу мотивації поведінки індивідів, груп персоналу в організації в управлінні фірмою або підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне інформаційне та інтелектуальне управління персоналом ґрунтується на системі цінностей, яку культивує національна чи транснаціональна корпорація і яка, власне, визначає загальну ідеологію управління персоналом. Відповідно до системи цінностей, підбираються співзвучні їй форми і методи управління персоналом, формується кадрова політика у транснаціональних корпораціях. Основним блоком в управлінні персоналом є організаційна культура, яка сприймається не як атрибут, а як фактор, спроможний створити умови для гармонізації відносин усередині організації завдяки функціям, які вона виконує. При достатньо високому рівні організаційної культури в країні значно ефективніше вирішуються проблеми транснаціональної інтеграції, навіть за умови несприйняття чужоземних особливостей менеджменту, як, наприклад, японських на американському континенті, німецьких у Франції чи слов'янських країнах. Негативний досвід транснаціонального співробітництва в Україні свідчить про недостатньо закріплені регламенти, функції та механізми організаційної культури, що повинно враховуватися в процедурах регулювання взаємовідносин персоналу та адміністрації, системних засобах моніторингу, обліку результатів та мотивації діяльності.

Персонал стає ресурсом тоді, коли є згуртована команда, а не купка слухняних виконавців, зібраних заради прибутків. Люди в корпорації повинні відчувати себе не підневільною найманою робочою силою, а учасниками процесів, тобто партнерами, що неминуче приводить до зміни акцентів у методах управління, націлюючи їх на партнерські відносини. Отже, об'єднувальним фактором в управлінні персоналом сьогодні стає соціальне партнерство у різних формах та проявах. Формування спільних суспільних цінностей, які визнають пріоритет блага людини над прибутками, допоможе реалізувати потенціал співробітництва і підвищити рівень соціальної відповідальності. Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудова відносин, ступенем централізації процедури, участі держави у соціальному діалозі.

Формою використання результатів аналізу індивідів, груп персоналу та організації в цілому в управлінні підприємством виступає технологія роботи з персоналом. Поняття технології розглядається як сукупність знань про способи та засоби проведення будь-якого процесу [5]. Виходячи зі смислового навантаження поняття технології, а також сутності організаційної поведінки та очікуваних її результатів, технології роботи з персоналом можна визначити в такий спосіб: технологія роботи з персоналом може розглядатися як спосіб впливу на інтереси окремих груп персоналу і, відповідно, його поведінку, з

метою її спрямування на отримання результатів, що задовольняють інтереси керівництва певного рівня управління або власника засобів виробництва.

Аспекти управління персоналом можна розглядати через призму ієрархії, виділяючи верхній рівень – керівний персонал, і нижній – підлеглих працівників. Для нижнього рівня система цінностей організації не є домінуючою, оскільки ця категорія працівників приймає те, що декларується на вищих рівнях, тому вони виступають як суб'єкти прийняття (але не обов'язково сприйняття) системи нав'язаних цінностей, а не ідеологами. Таким чином, якщо розглядати систему цінностей як домінанту в концепції управління персоналом, то вона ідеологічно формується представниками управлінської еліти та власниками, а наймані ж працівники, як правило, непричетні до формування культури організації. Для найманих працівників основою їхньої продуктивності є кваліфікація, система стимулів мотивації праці та система соціальних гарантій й безпеки. Звідси, ефективною буде та концепція управління персоналом, в якій всі інші її складові будуть підібрані адекватно до мотивів праці суб'єктів управління. Технологія роботи з персоналом передбачає формулювання інтересів керівника будь-якого рівня ієрархії управління на підприємстві, створення певного ідеального образу поведінки працівника або їх групи у відповідності до задоволення цих інтересів, виділення об'єкта впливу, яким виступає окремий працівник, формальна або неформальна група працівників, встановлення їх особистісних якостей, інтересів, устремлінь, вибір принципу впливу, розробку способу використання цього принципу з метою забезпечення ідеального образу поведінки працівника або їх групи або наближення їх реальної поведінки до цього ідеального образу. Технологія роботи з персоналом є власним інструментом управлінської діяльності керівника будь-якого рівня; адже управлінська діяльність – це не тільки підготовка, прийняття управлінського рішення, але й ще організація його виконання працівниками, що є підлеглими.

Отже, якість, своєчасність та результат виконання управлінського рішення вирішальною мірою залежать від ставлення до процесу виконання працівників. Для розуміння цього ставлення і потрібно сприймати працівника не на інституціональному рівні, де людський чинник має знеособлений характер, не має конкретного психологічного наповнення, а на психологічному рівні, де працівник, що одночасно в управлінській ієрархії може виступати і керівником, і виконавцем, – це особистість. Технології роботи з персоналом базуються на певних принципах, до яких належать принцип примусу, обміну, домовленості, прихованого управління. Такі технології повинні враховувати положення соціальної психології та мати певну спрямованість, тобто бути спрямовані на певну групу працівників, а іноді – і на окремих працівників, що мають високу значущість для результативності діяльності підприємства.

Принципи побудови технології роботи з персоналом мають відповідати моделі людини (як відомо, сьогодні розглядаються моделі людини біологічної, економічної та соціальної), а також моделі керівника. У практиці управління персоналом в індустріально-розвинутих країнах переважають або американський, або японський підходи, діаметрально-протилежні, які мають

різні соціально-психологічні орієнтири та пріоритети у формуванні ідеології управління персоналом. Зміст технології роботи з персоналом залежить від того, який принцип покладено в їх основу, котрий, в свою чергу, залежить від виду моделі, за якою розглядається людина – працівник

**Висновок.** Отже, у концепції управління персоналом важливу увагу необхідно звертати на підсистему управління мотивацією персоналом, підсистему управління розвитком персоналу, соціально-психологічні методи управління – як пріоритетні, корпоративні моделі компетенції, етику ділових відносин, формалізовані і неформалізовані норми поведінки.

### Література

1. Анурьев С. «Особенности разработки корпоративной стратегии» / С. Анурьев, В. Сметанин // Менеджмент. Менеджер. — №6. — 2005. — С. 14–21.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга: [монография] / Л.В. Балабанова. — Донецк: Дон ГУЭТ, 2004. — 212 с.
3. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: [наукове вид.] / Н.Л. Гавкалова. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. — 400 с.
5. Джерард П. Ходкинсон Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Джерард П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу; пер. с англ. — Х.: Из-во Гуманитарный Центр, 2007. — 392 с.
6. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: [учебное пособие] / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; [пер с англ. под ред. Е. А. Климова]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 464 с.
7. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом. — 2002. — №1(66). — С. 24–29.
8. Милгром Б. Экономика, организация и менеджмент / Б. Милгром, Дж. Робертс. — СПб: «Экономическая школа», 1999.
9. Wright C. Marketing Management in Practice / C. Wright, K. Machattiek. — London: "BVP Professional Education", 2004.
11. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / Виктор Павлович Шейнов. — М.: ООО "Издательство АСТ", Мн.: Харвест, 2005. — 816 с.

### Summary

**Research problems of personnel management in a market / Lisogor V.M., Tsihanovska V.M., Vyhovsky N.S.**

*Proposed and developed the concept of intellectual human resources management through the use of international experience in this area. Considered motivational aspects of staff, reasonable principles of modern information technology work with the staff, show their purpose and conditions of use.*

**Keywords:** information technology work with personnel, organizational behavior, dynamic environment, management tools, the principle of agreement, the total result, the mechanism of impact on staff.