

8. Shkil' M. Razvitiye avtomobilstroyeniya v Ukraine: primery Kitaya, Indii i Yuzhnoy Korei [Automotive development in Ukraine: examples of China, India and South Korea] *obozrevatel.com*. Retrieved from <https://www.obozrevatel.com/auto/news/razvitiye-avtomobilstroyeniya-v-ukraine-primeryi-kitaya-indii-i-yuzhnoj-korei.htm>. [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 20.11.2018 р.

УДК:631.1:574:332.33

Коренюк Петро,
доктор економічних наук, професор,
Дніпровський державний технічний університет,
завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування,
м. Дніпро; e-mail: korenyukp@gmail.com
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-04-86-92>

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Автомобілебудування залишається одним із найбільш консервативних секторів економіки в плані використання ринкових каналів мобільності трудової сили. Основними напрямками діяльності у сфері управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту є визначення потреб у кваліфікованому персоналі та проведення його кваліфікованого відбору. Вимоги сучасної економіки орієнтовані на ефективну реалізацію кадрового потенціалу. Ефективне функціонування підприємств автомобілебудівної галузі перебуває в прямій залежності від забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Отже, управління персоналом – це досить складний процес, який має завершеність на основі комплексного розв'язання кадрових проблем, упровадження нових напрямів в управління й удосконалення відомих форм, методів роботи.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, ефективність, удосконалення.

Коренюк Петр,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента организаций и администрирования,
Днепропетровский государственный технический университет,
г. Днепропетровск; e-mail: korenyukp@gmail.com

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

Автомобилестроение остается одним из самых консервативных секторов экономики в плане использования рыночных каналов мобильности трудовой силы. Основными направлениями деятельности в сфере управления персоналом на предприятиях автомобильного транспорта является определение потребностей в квалифицированном персонале и проведения его квалифицированного отбора. Требования современной экономики ориентированы на эффективную реализацию кадрового потенциала. Эффективное функционирование предприятий автомобилестроительной отрасли находится в прямой зависимости от обеспечения высокого качества кадрового потенциала. Следовательно, управление персоналом является достаточно сложным процессом, который имеет завершенность на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрение новых направлений в управление и совершенствование существующих форм, методов работы.

Ключевые слова: персонал, система управления персоналом, эффективность, совершенствование.

Korenyuk Petro,
doctor of Economics, Professor, head of Department
of management of organizations and administration
Dnieper state technical University,
Dnipro; e-mail: korenyukp@gmail.com

IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT AT AUTOMOBILE TRANSPORT ENTERPRISES

Automotive industry remains one of the most conservative sectors of the economy in terms of using market forces for mobility of labor force. The main areas of activity in the field of personnel management in the enterprises of motor

transport is the definition of the requirements of qualified personnel and its qualified selection. Requirements of modern economy are oriented on effective realization of personnel potential. The efficient functioning of the automotive industry is directly dependent on the provision of high quality human resources. Consequently, personnel management is a complex process that is complete based on a comprehensive solution to personnel problems, the introduction of new directions in the management and improvement of existing forms and methods of work. Automotive workers are a priority source of increasing labor productivity in today's environment, and then the efficiency of production. Each employee should feel its significance in the production process, which will further reveal the creative potential of the individual. After all, the axiom is an assertion that man cannot create dissatisfaction. The creative process will facilitate the introduction of innovative factors in production, which in turn all are additional reserves of growth of productive indicators. The process of involving employees in the management process should be not nominal but real. Labor productivity is an important category, which is influenced by various factors. In the context of life safety, decent working conditions must be provided, and a positive affect the health of workers. To achieve a multiplicative socio-economic effect on improving the state of health and further will be the turn of the increase in labor productivity and so on in a spiral.

Human resources management is a complex process that should be complete based on a comprehensive solution to human resources problems, the introduction of new directions in the management and improvement of existing forms and methods of work. To date, the quality of personnel and its attitude to work is the main factor of the competitiveness of the industrial structure, its viability and prosperity. The personnel play a decisive role in prosperity. Personnel is critical also in the situation of instability, crisis phenomena. The determining social factors for employees are the material situation, the socio-psychological climate in the collective, socio-political activity, the prospects for growth, the level of satisfaction with work, social and household services, professionalization, socialization of the person, in formativeness and discipline.

Key words: personnel, personnel management system, efficiency, improvement.

Постановка проблеми. Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності в промисловості, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських формувань. Вимоги сучасної економіки орієнтовані на ефективну реалізацію кадрового потенціалу, тому кадрові та пов'язані з ними служби повинні виконувати такі завдання, як удосконалення нормування й організації праці, управління персоналом задля підвищення ефективності виробництва; розробка й удосконалення системи мотивації праці співробітників підприємства. Ефективне функціонування підприємства перебуває в прямій залежності від забезпечення високої якості кадрового потенціалу та відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам, які існують на сьогодні.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Дослідження проблем управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту та інших галузях промисловості стосуються праці таких видатних учених, як В. П. Божко [2], [В. Д. Белік [3], І. А. Бутенко [4], Т. А. Кальна [5], І. О. Кашеєва [2], Л. О. Лігоненко [6], О. О. Петрашак [7], О. А. Петров [8], О. В. Петрова [8], О. С. Семирак [9], К. О. Чиркеич й ін. Вони приділяли значну увагу потребам розвитку та вдосконалення системи управління персоналом на промислових підприємствах. Проте залежно від економічних умов підходи в управлінні персоналом мають змінюватись.

Мета й завдання статті – узагальнення окремих теоретичних підходів до вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Нами поставлено завдання щодо визначення складових частин персоналу автомобілебудівних підприємств та намічення основних способів підвищення ефективності його використання.

Виклад основного матеріалу. Машинобудування залишається одним із найбільш консервативних секторів економіки в плані використання ринкових каналів мобільності трудової сили. Основними напрямками діяльності у сфері управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту є визначення потреб у кваліфікованому персоналі, проведення кваліфікованого відбору персоналу, забезпечення та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Велике значення для підприємства автотранспорту мають професійний розвиток персоналу та його оптимальна розстановка. Доцільно широко застосовувати вплив на мотивацію поведінки працівників, управління безпекою життєдіяльності персоналу, правовове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Потрібно відзначити, що сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, знанні його мотиваційних установок, умінні їх формувати та направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією [8]. Залучення персоналу як одна

зі складових частин роботи з управління працею безпосередньо на підприємстві включає певні зовнішні й внутрішні функції управління персоналом на підприємстві. Так, працівник є пріоритетним джерелом підвищення продуктивності та ефективності виробництва. Обов'язково потрібно залучати рядових працівників до вироблення й прийняття управлінських рішень. Необхідне формування лідерського та новаторського духу забезпечення гідних умов праці, високого рівня освіченості й кваліфікації, стан здоров'я кожного працівника дотримання та виконання чинного законодавства про працю. Має бути поєднання поточних і перспективних потреб у робочій силі та оптимальне дотримання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів працівників. Практикувати потрібно активну співпрацю з профспілками й індивідуальний розвиток менеджерів різних рівнів. На мою думку, досить перспективними напрямками вдосконалення системи управління персоналом є оцінка його потенціалу з метою кадрового просування; підвищення кваліфікації та навчання й ін. Сутність управління персоналом можна визначити як систему відносин між суб'єктом та об'єктом управління в площині організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових питань. Метою управління є збільшення віддачі персоналу в ході виконання виробничих завдань для максимально ефективного забезпечення цілей організації за рахунок застосування сукупності принципів, методів і форм впливу на працівників. Хронічна нестабільність вітчизняної економіки та високий рівень реального безробіття в країні (навіть офіційний рівень безробіття перевищує природний поріг ($\approx 5\%$ для нестабільної економіки) майже вдвічі (рис. 1)) є причиною недооцінки важливості стратегічних питань формування колективу й управління персоналом серед топ-менеджерів.

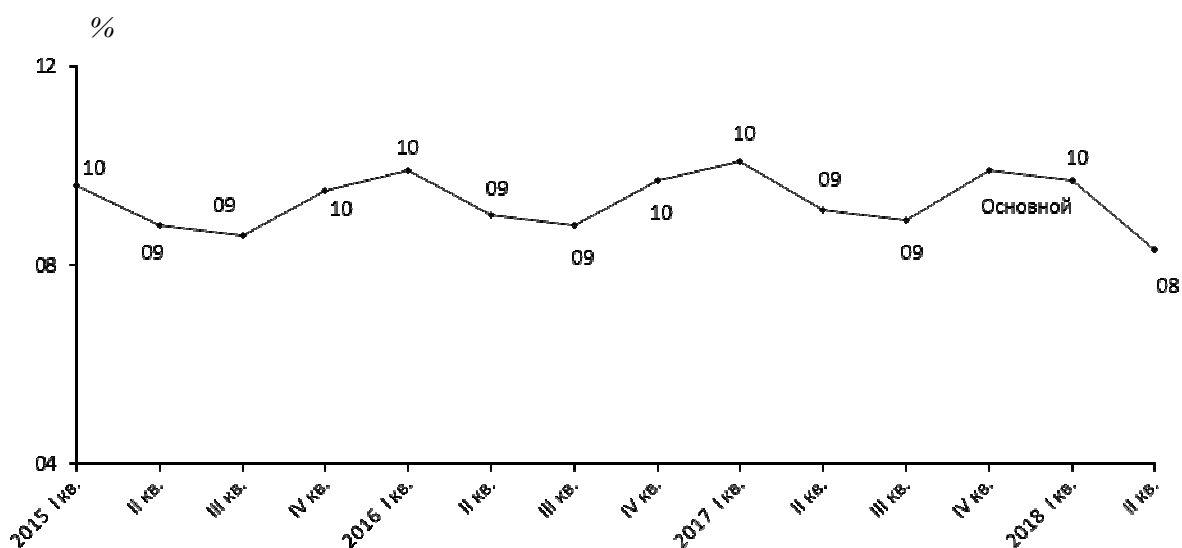


Рис. 1. Рівень безробіття в Україні осіб віком 15–70 років (% до економічно активного населення) [2]

Багато років у незалежній Україні автомобілебудівна індустрія разом із металургією та сільським господарством була однією з трьох провідних експортних галузей, продукція якої продавалась у багатьох країнах світу. За останнє десятиріччя серйозним випробуванням для галузі стало зростання ціни на природний газ, що належить до основних видів сировини для хімічної індустрії, унаслідок чого виробники почали скорочувати обсяги хімічного виробництва на світовому ринку, оскільки їхня продукція стала неконкурентоспроможною за ціновим фактором. Стан розвитку вітчизняного автомобілебудування визначає й зараз ключові віхи та вектори розвитку низки національних економік. Як показує досвід розвинутих країн світу, за рахунок інноваційного розвитку автомобільної промисловості можна відчутно прискорити економічний розвиток держави в цілому. Порівняно з іншими країнами, Україна відчутно відстає щодо забезпеченості легковими автомобілями (табл. 1).

Кількість легкових автомобілів на 1000 осіб населення у 2016 р., *штук*

Країна	Чисельність населення, млн осіб	Парк легкових автомобілів, млн од.	Кількість автомобілів на 1000 осіб населення, <i>штук</i>
США	315,31	202,23	641
Німеччина	81,89	45,56	532
Польща	38,82	18,17	474
Росія	143,0	37,22	260
Україна	44,94	8,04	179
Україна у відсотках до			
США	14,2	3,9	27,9
Німеччина	54,8	17,6	33,6
Польща	115,7	44,2	37,7
Росія	31,4	21,6	68,8

Розраховано за даними: [1].

З аналізу даних табл. 1 очевидно, що вітчизняний автомобільний парк є недостатньо розвинутим. Навіть за кількістю ми значно відстаємо. Але, якщо проаналізувати структуру легкових машин та потужність їхніх двигунів, то стане зрозуміле реальне відставання України від цивілізованих країн за рівнем автомобілезабезпечення навіть кількісному виразі. З автомобілебудуванням тісно пов'язаний науково-технічний прогрес. Звичайно, важко передбачити, які нові бізнес-практики збережуться, але неможливо ігнорувати саму необхідність змін. Водночас продуктивність суспільного виробництва відстає від технічного прогресу. Доказ цього – незначний приріст продуктивності праці на тлі впровадження нових технологій. Навіть у розвинених країнах «великої сімки» темпи приросту ВВП у постійних цінах за період 2000–2017 рр. у середньому не перевищували 3 % (рис. 2).

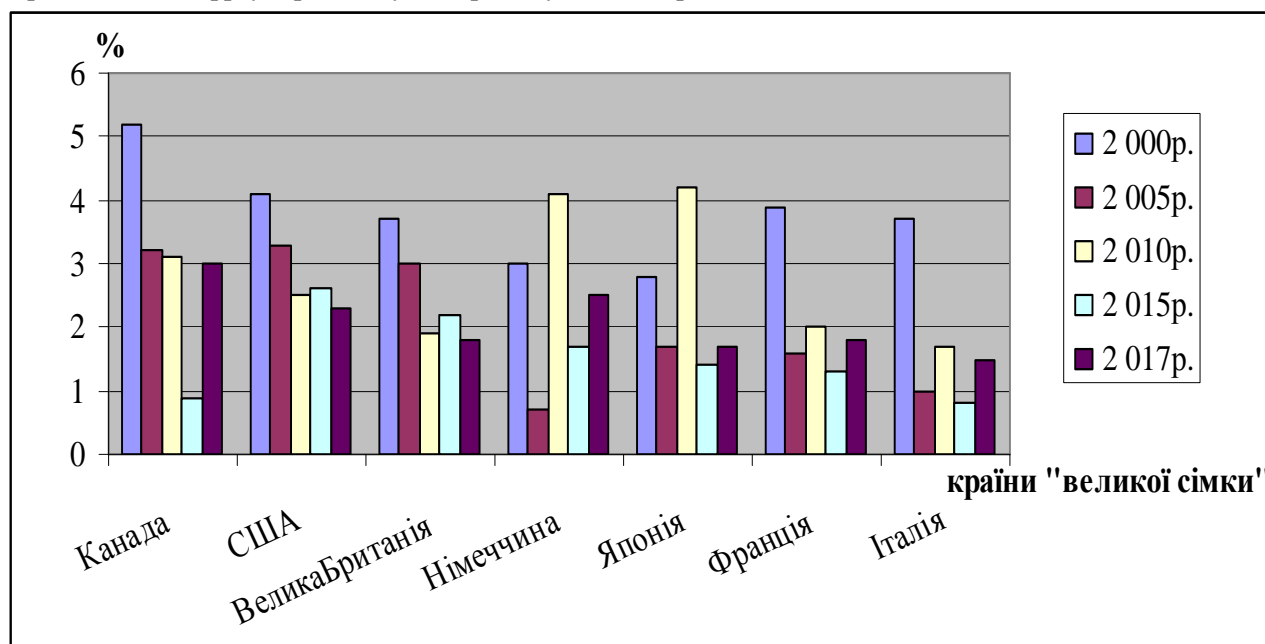


Рис. 2. Темпи приросту ВВП країн «великої сімки» в постійних цінах

*Розраховано за даними Держкомстату України.

Як свідчать дослідження глобальних тенденцій у менеджменті персоналу в США, із часу фінансової кризи 2008 р. показник продуктивності праці (ВВП за одну годину роботи) перебуває на найнижчому рівні (1,3 %) за останні п'ятдесят років. Простежено розрив між продуктивністю бізнесу і потенційними можливостями, які постійно розширюються завдяки технологічним змінам. Наслідком такої невідповідності є поглиблення нерівності доходів, стагнація зарплати, соціальні та

політичні хвилювання. На думку фахівців із HR-менеджменту, причина цього розриву – у прорахунках і недоробках стратегічного управління людськими ресурсами. Ерік Теллер, CEO підрозділу X Google висунув гіпотезу, яка пояснює перевищення технологічного розвитку над продуктивністю людини [4], яку можна схематично виразити в нерівності (рис. 3):

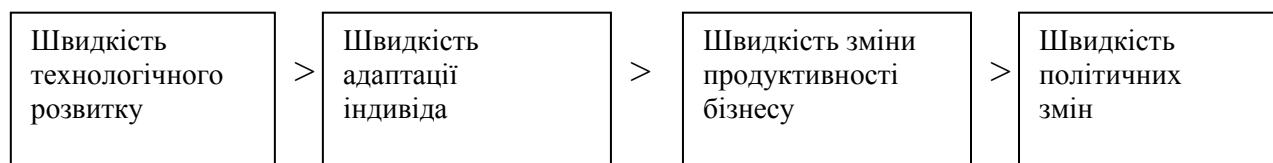


Рис. 3. Порівняння швидкості змін у технологіях, продуктивності праці та політиці

Як бачимо, політичні зміни мають найбільшу інертність, порівняно з технологічними змінами; окремі індивіди в приватному житті швидше пристосовуються до технологічних змін, ніж бізнес у цілому; подолати розрив між швидкістю технологічних змін та адаптацією до них людини неможливо, оскільки завжди існуватиметься проміжок часу, за який відбувається розповсюдження технології та пристосування до неї індивідів, їх груп і суспільства в цілому. Сьогодні стратегічний HR-менеджмент в автомобілебудуванні допомагає адаптуватися до технологій, до нових моделей роботи й кар'єри. Отже, управління персоналом є досить складним процесом, який має завершеність на основі комплексного розв'язання кадрових проблем, упровадження нових напрямів в управління й удосконалення існуючих форм, методів роботи. Організація майбутнього (успішними організаціями майбутнього, найімовірніше, будуть ті, які можуть рухатися швидше, швидше адаптуватися, швидше вчитися та сприймати динамічні запити до кар'єри). Кар'єра й навчання (сьогодні, коли життєвий цикл отриманих навичок становить усього п'ять років і продовжує зменшуватися, безперервне навчання має вирішальне значення для успіху бізнесу). Залучення талантів (у досвідчених рекрутерів тепер є доступ до нових технологій, щоб налагодити зв'язки з кандидатами й зміцнити бренд роботодавця).

Досвід співробітників (поліпшення досвіду співробітників у цілому, підтримуючи це за допомогою різних імпульсів зворотного зв'язку, додатків для фітнесу та підтримки здоров'я й технологій, які співробітники використовують самостійно). Реорганізація управління ефективністю (гнучке управління цілями, заміри стану та безперервний зворотний зв'язок стають звичайним явищем, і нині приймаються нові моделі оцінки та винагород). Розширення лідерства (високоєфективним лідерам сьогодні потрібні більш різноманітні навички та досвід, ніж у минулі покоління; організаціям потрібен «цифровий лідер», який може створювати команди, підтримувати зв'язки між людьми і їх залученість, а також розвивати культуру інновацій, стійкість до ризику й постійне вдосконалення). Цифровий HR (методи цифрового управління та гнучкий організаційний дизайн стали центральними в бізнес-мисленні, HR знову змінюється, фокусуючись на людях, роботі й платформах). Автомобілебудівним та підприємствам автотранспорту слід узяти на озброєння указані напрями HR-менеджменту й, відповідно, скоригувати стратегію управління персоналом. Аналіз практики управління показує, що автомобілебудівні підприємства використовують здебільшого одночасно два види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку результатів праці та оцінку якостей, що впливають на досягнення результатів. Форма оцінки включає два відповідні розділи, у кожному з яких від керівника разом із бальною оцінкою зазвичай вимагають розгорнуті обґрунтування (рис.4).

Оцінка персоналу дає змогу вивчити рівень підготовки працівника для виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив кар'єрного зростання. Оцінка ж праці спрямована на зіставлення змісту, якості й об'єму фактичної роботи планованим результатом праці, яка представлена в технологічних картах, планах і програмах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість й інтенсивність праці. Цей підхід дасть змогу оцінити персонал із погляду його участі в трудовому процесі та отриманих результатів праці. Якщо якісно визначений трудовий процес має регламентацію всіх чинників, що його характеризують, за допомогою директивної й нормативно-технічної документації (стандартів, технологічних інструкцій, керівництв до технологічних процесів і т. ін.), то спроможність виконавців роботи додержуватися номінальних значень цих чинників в таких умовах протягом визначеного часу відповідає якісному рівню праці персоналу, що оцінюється за кількістю та розмірами відхилень від установлених параметрів конкретного трудового процесу.

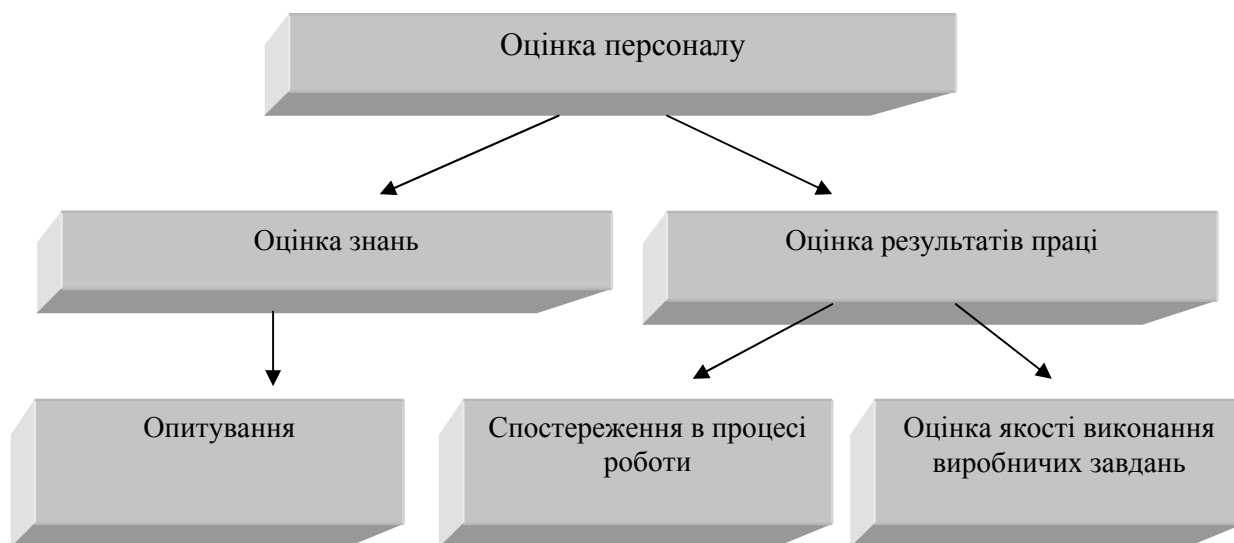


Рис. 4. Складові оцінки персоналу

Водночас результати оцінки засвідчили, що застосування її традиційних форм, які використовувалися раніше, також виявилися малоефективним. Використовуючи в сукупності одержані результати за всіма напрямками, можна здійснити комплексну оцінку працівника та його роботи.

Висновки й перспективи подальшого дослідження. Отже, працівник автомобілебудівних підприємств має бути пріоритетним джерелом підвищення продуктивності праці в сучасних умовах, а відтак й ефективності виробництва. Кожний працівник має відчутти свою значимість у виробничому процесі, що дасть змогу додатково виявити творчий потенціал особистості. Адже аксіомою є твердження, що незадоволена людина творити не може. Творчий процес сприятиме запровадженню інноваційних чинників на виробництві, а це все, зі свого боку, є додатковими резервами заростання результативних показників. Процес залучення працівників в управлінський процес має бути не номінальним, а реальним. Продуктивність праці – важлива категорія, на яку впливають різнобічні чинники. У контексті безпеки життєдіяльності мають бути забезпечені гідні умови праці, що позитивно впливатиме на стан здоров'я працівників. Досягатиметься мультиплікаційний соціально-економічний ефект із підвищення стану здоров'я й далі буде виток збільшення продуктивності праці і т. ін. по спіралі.

Управління персоналом – це досить складний процес, який повинен мати завершеність на основі комплексного розв'язання кадрових проблем, упровадження нових напрямів в управління й удосконалення наявних форм, методів роботи. На сьогодні основним фактором конкурентоспроможності промислової структури, її життєздатності та процвітання є якість персоналу і його ставлення до праці. Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні. Вирішальне значення для персоналу має і ситуації нестабільності, кризових явищ. Визначальними соціальними факторами для працівників є матеріальне становище, соціально-психологічний клімат у колективі, соціально-політична діяльність, перспективи росту, рівень задоволення роботою, соціально-побутове обслуговування, професіоналізація, соціалізація особистості, інформативність, дисциплінованість.

Джерела та література

1. Асоціація автовиробників України. Статистика. URL: <http://ukrautoprom.com.ua/uk/statistika>.
2. Божко В. П., Кашеева І. О. Аналіз сучасного стану машинобудівної галузі України. *Бізнес Інформ*. 2013. Вип. 4. С. 190–194.
3. Белік В. Д. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 3. С. 114–121.
4. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7–11.
5. Кальна Т. А. Конкурентоспроможність продукції машинобудівної промисловості. *Економічний аналіз: зб. наук. праць/Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Вид-поліграф. центр Терноп. нац. екон. ун-ту «Економічна думка», 2015. Т. 21, № 2. С. 93–99.*
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: [підручник]. Київ: КНТЕУ, 2005. С. 824.

7. Петрашак О. О. Необхідність систематизації факторів росту продуктивності праці працівників. *Інноваційна економіка*. № 3 (22). 2011. С. 133–135.
8. Петрова Е. В., Петров О. А. Совершенствование системы управления персоналом как условие эффективного функционирования организации. *Вестник ЧГПУ им. И. Я. Яковлева*. 2012. № 1 (73). Ч. 1. С. 123–126.
9. Семирак О. С. Формування масиву ідентифікаційних характеристик автомобілебудування в Україні. *Вісник Дніпропетровського національного університету*. 2014. Т. 22, № 10\1. С. 47–54.
10. Чиркевич К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. URL: <http://intkonf.org/konf112013/608-chirkevich-k-o-udoskonalennya-sistemi-upravlnnyapersonalom-v-umovah-rozvitku-pdpriyemstva.html>.

References

1. Association of Automobile Manufacturers of Ukraine. Statistics. [Electronic resource]. Access mode: <http://ukrautoprom.com.ua/uk/statistika>.
2. Bozhko V. P. Analysis of the current state of the machine-building industry of Ukraine / V. P. Bozhko, I. O. Kashcheyeva // *Business Inform*. 2013. Issue 4. P. 190–194.
3. Belik V. D. Strategic Directions of Improvement of Personnel Management at the Enterprises of the Food Industry / V.D. Belik // *Bulletin of the Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*. 2014. No 3. P. 114–121.
4. Butenko I. A. Directions of Personnel Policy Improvement and Improvement of the Efficiency of Personnel Management of the Enterprise / I. A. Butenko, A. V. Kurnosova // *Bulletin of the Economic Science of Ukraine*. 2014. No. 3. P. 7–11.
5. Kalyna, T. A. Competitiveness of the products of the machine-building industry / Tetyana Anatoliivna Kalyna // *Economic analysis: Sb. sciences Labor / Ternopil National Economic University; rare* : V. A. Derii (head ed.) And others. Ternopil: Publishing and Printing Center of Ternopil National Economic University «Economic Thought», 2015. Vol. 21. No. 2. P. 93–99.
6. Lyhonenko L. O. Anticrisis enterprise management: [textbook] / O. L. Ligonenko. K.: KNTEU, 2005. P. 824.
7. Petraschak O. O. Necessity of systematization of factors of growth of labor productivity of workers // *Innovative economy*. No. 3 (22). 2011. P. 133–135.
8. Petrova E. V. Improvement of the personnel management system as a condition for the effective functioning of the organization / E. V. Petrova, O. A. Petrov // *Vestnik ChGPU them. I. Ya. Yakovleva*. 2012. No. 1 (73). Ch.1 P. 123–126.
9. Semirak O. S. Formation of an array of identification characteristics of automobile industry in Ukraine / O. S. Semirak // *Bulletin of the Dnipropetrovsk National University*. 2014. Т. 22. No. 10 \ 1. P. 47–54.
10. Chirkevich K. O. Improvement of the personnel management system in the conditions of enterprise development [Electronic resource]. Access mode: <http://intkonf.org/konf112013/608-chirkevich-k-o-udoskonalennya-sistemi-upravlnnyapersonalom-v-umovah-rozvitku-pdpriyemstva.html>.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2018 р.

УДК 338.24(072)

Koniukh Ivanna,
6 year student of Faculty of Economics and Management,
Lesya Ukrainka Eastern European National University,
Lutsk; e-mail: nutakonuh@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7052-8543>

Yushchyshyna Larysa,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of Economics and Security of Enterprise,
Lesya Ukrainka Eastern European National University,
Lutsk; e-mail: larysa.yushchyshyna@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8926-7577>
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-04-92-97>

CONTROLLING AS AN INTERNAL PROCESS OF COORDINATION OF THE ENTERPRISE

In this article the authors were analyzed the concept of controlling, its component, the reasons for its occurrence at the moment and the importance of its functioning on the enterprise. The authors examined this tendency in considering the