

УДК 65.015

Данилюк Тетяна,
кандидат економічних наук, доцент,
кафедра економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк; ORCID ID: [0000-0002-9513-5287](https://orcid.org/0000-0002-9513-5287)
e-mail: Danyluk.Tatiana@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-143-150>

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретичні аспекти проектування адекватної організаційної структури управління персоналом посередницького підприємства, використання найбільш доцільних підходів, принципів та методів формування структури в процесі постачання товарів і продукції виробничо-технічного призначення будь-яким споживачам у регіоні.

У статті визначено сутність комерційно-посередницької фірми як найбільшої поширеної ланки в інфраструктурі товарного ринку та сутність організаційного проектування системи управління персоналом посередницьких підприємств. Оцінено основні компоненти мети організаційного проектування управління персоналом. Досліджено основні характеристики системи управління персоналом посередницького підприємства.

Розглянуто діяльність переходу до комплексного організаційного розвитку комерційного посередництва як найбільш ефективного і сучасного передового закордонного досвіду. На основі досліджень наведена організаційна структура управління персоналом посередницького підприємства.

Ключові слова: організаційне проектування системи управління персоналом, управління персоналом, посередницьке підприємство, організаційна структура управління персоналом.

Danyliuk Tetiana,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economics and Trade,
Lesya Ukrainka Eastern European National University,
Lutsk

ORGANIZATIONAL DESIGN OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF AN INTERMEDIARY ENTERPRISE

The article examines the theoretical aspects of designing an adequate organizational structure of personnel management of an intermediary enterprise, the use of the most appropriate approaches, principles and methods of structure formation in the process of supplying goods and products of industrial and technical purpose to any consumers in the region.

The article defines the essence of the commercial intermediary firm as the most widespread link in the commodity market infrastructure and the essence of the organizational design of the personnel management system of intermediary enterprises. The main components of the goal of organizational design of personnel management were evaluated. The main characteristics of the personnel management system of the intermediary enterprise were studied.

The activity of the transition to the complex organizational development of commercial mediation as the most effective and modern advanced foreign experience is considered. On the basis of research, the organizational structure of personnel management of an intermediary enterprise is given.

Keywords: organizational design of personnel management system, personnel management, intermediary enterprise, organizational structure of personnel management.

Постановка проблеми. У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та

раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. Тому, завдання формування чи вдосконалення системи управління персоналом на сучасних посередницьких підприємствах набуває особливої ваги в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання на різних рівнях управління. Організаційне проектування управління персоналом визначається впорядкованою сукупністю рівнів і ланок управління та взаємозв'язками між організаційними одиницями апарату управління. Мета організаційного проектування полягає в тому, щоб забезпечити досягнення поставлених перед компанією завдань, де проектування організаційних форм управління має базуватися на стратегічних планах компанії. Деякі науковці вважають, що визначення форми загальної структури компанії – це рішення, яке відноситься до стратегічного планування діяльності, оскільки воно визначає те, як компанія спрямовуватиме зусилля на досягнення своїх основних цілей. Проте організація діяльності підприємства – це є інша функція, що лише ґрунтується на стратегії організації, а не є самою стратегією [5, с. 10]. А. Чандлер сформулював свій знаменитий принцип: «Стратегія визначає структуру» [5, с. 11]. Це означає, що структурне проектування має бути таким, щоб забезпечити реалізацію її стратегії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці проектування організаційних структур управління персоналом присвячується велика кількість наукових праць. Серед останніх варто назвати праці Максимова С. Н., Монастирського Г. Л., Чернявського А. Д., Тоцького В. І., Лавриненко В. В. та ін. Проте у працях цих та інших науковців практично не досліджено аспектів проектування організаційних структур управління персоналом посередницького підприємства. Власне розв'язанню цієї частини проблеми присвячена стаття.

Мета та завдання дослідження. Основними цілями наукового дослідження в статті є розвиток поняття та обґрунтування доцільності застосування організаційного проектування в системі управління персоналом де виділяється визначення підходів та етапів проектування структур управління посередницьким підприємством.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи той факт, що посередницькі підприємства здійснюють торгівлю і займаються комерційною діяльністю, а за своєю роллю та статусом виконують функції сполучної ланки між виробництвом і численними споживачами, найбільш прийнятною назвою для цих фірм-підприємств є «комерційно-посередницька фірма».

Комерційно-посередницькі фірми є найбільш поширеною ланкою в інфраструктурі товарного ринку. Такі підприємствами забезпечують на довірчій основі постачання товарів і продукції виробничо-технічного призначення будь-яким споживачам у регіоні і за його межами. Вони можуть бути спеціалізованими за окремими товарними групами або конкретними галузями промисловості.

Під організаційним проектуванням системи управління персоналом на посередницьких підприємствах розуміють приведення трудової діяльності у визначену систему, що характеризується внутрішньою упорядкованістю, погодженістю і спрямованістю взаємодії людей для реалізації спільної програми з метою постачання товарів і продукції виробничо-технічного призначення споживачам певного сегменту ринку [8, с. 96].

Організаційне проектування системи управління персоналом – це система здійснення трудового процесу, що визначає порядок і умови поєднання та здійснення складових його часткових трудових процесів, взаємодії виконавців і їх груп із засобами праці й один з одним для досягнення поставленої предметної мети спільної діяльності і забезпечення заданого соціально-економічного ефекту для постачання товарів і надання послуг.

Головне завдання організаційного проектування системи управління персоналом посередницького підприємства – систематично поліпшувати використання живої праці, що передбачає [5, с. 54]:

- розроблення і впровадження раціональних форм розподілу і кооперації праці, організацію виробничих підрозділів, трудових колективів;
- удосконалення організації трудових процесів, робочих місць, методів і прийомів праці;
- удосконалення нормування праці;
- застосування найбільш ефективних систем матеріального стимулювання праці;

- підготовку кадрів і систематичне підвищення їхньої кваліфікації;
- зміцнення трудової дисципліни та сприяння піднесенню творчої активності працівників;
- поліпшення санітарно-гігієнічних, психо-фізіологічних і естетичних умов праці;
- забезпечення раціональних режимів праці і відпочинку.

Отже, можна виокремити три основні компоненти мети організаційного проектування системи управління персоналом посередницького підприємства [5, с. 56]:

- предметний – забезпечення заданого обсягу постачання товарів і продукції виробничо-технічного призначення (робіт, послуг) необхідної якості в необхідний строк;
- економічний – досягнення предметної мети діяльності за максимальної економічної віддачі кожної одиниці використаної живої праці (оцінюваної як продуктивність праці чи зарплатомісткість реалізованої продукції) і сукупних витрат на постачання товарів (оцінюваних через показник рентабельності);
- соціальний – у загальному значенні гуманізація праці (удосконалення її умов і змістовне підвищення якості трудового життя, розвиток і реалізація трудового потенціалу працівника, оптимізація особистісних взаємин у процесі трудової діяльності і, зрештою, формування задоволення працею).

Організаційне проектування системи управління персоналом посередницького підприємства включає такі елементи: форми організації праці; організація і планування робочих місць; обслуговування робочих місць; багатостаттне обслуговування; прийоми і методи праці; режими праці і відпочинку; методи оцінки ефективності заходів наукової організації праці. Проектування визначає основні характеристики системи управління персоналом посередницького підприємства (рис.1).

Основа системи управління персоналом посередницького підприємства як системи загалом становить жива праця. Виходячи з цього основними підсистемами системи управління персоналом є організація трудових процесів, кадрове забезпечення, соціально-економічна мотивація праці.

Підсистема організації трудових процесів містить такі елементи [4, с. 39]:

- склад робіт, виконуваних окремим працівником чи колективом виконавців, який характеризується визначеним змістом, обсягом і складністю, що визначає ступінь використання робочого часу й устаткування, і повинен порівнюватися з можливостями людини, її професійно-кваліфікаційною підготовкою;
- взаємозв'язки виконавців у процесі праці (кооперація праці): між робітниками основного і допоміжного виробництва, службовцями (як у рамках однієї категорії працівників, так і між ними). Кількісна, якісна, просторова чи часова характеристика цих взаємозв'язків є невід'ємною складовою будь-якої організації праці;
- організаційні умови праці – режими праці і відпочинку, графіки змінності, планування робочого місця, організаційне висвітлення, естетичне оформлення, культура виробництва, без яких неможливе здійснення трудового процесу.

Підсистема кадрового забезпечення не тільки забезпечує трудові процеси, а й передує їх функціонуванню. Елементи підсистеми такі: підбір кадрів з урахуванням професійних вимог і особистісних якостей працівників, їх підготовка, розміщення, адаптація до роботи, підвищення кваліфікації.

Підсистема соціально-економічної мотивації праці спрямована на забезпечення зацікавленості колективу й окремого працівника в результатах праці. Вона формується під впливом низки соціально-економічних чинників (матеріальних, соціальних, включаючи участь працівника в управлінні трудовим колективом та ін.).

Як пріоритетні напрями організаційного проектування системи управління персоналом посередницького підприємства в сучасних умовах необхідно розглядати гуманізацію праці, що має гарантувати [7, с. 43]:

- найбільш повну відповідність матеріально-технічної бази збуту можливостям і особливостям людини;



Рис. 1. Основні характеристики системи управління персоналом посередницького підприємства [2, с. 21]

- високу змістовність праці кожного працівника, що відповідає зростанню його кваліфікації, змінам у трудовій кар'єрі;
- широку й активну участь усіх працівників у вирішенні поточних і перспективних виробничих завдань.

Підвищення якості трудового життя працівників має позитивно впливати на економічні результати праці, насамперед завдяки скороченню прямих втрат робочого часу, збільшенню тривалості робочого періоду, поліпшенню ставлення до праці.

Система управління персоналом посередницького підприємства взаємодіє з іншими системами на підприємстві. Будь-яка зміна організації (упровадження більш продуктивної техніки і технології, застосування нових видів збуту, матеріалів і енергії, устаткування, засобів механізації й автоматизації) повинна супроводжуватися змінами в структурі живої праці й системі управління виробництвом.

Усе це визначає не тільки доцільність, а й необхідність переходу до комплексного організаційного розвитку комерційного посередництва як найбільш ефективного і сучасного відповідно до світових тенденцій та передового закордонного досвіду. Загальна схема реалізації такого підходу подана на рис. 2.

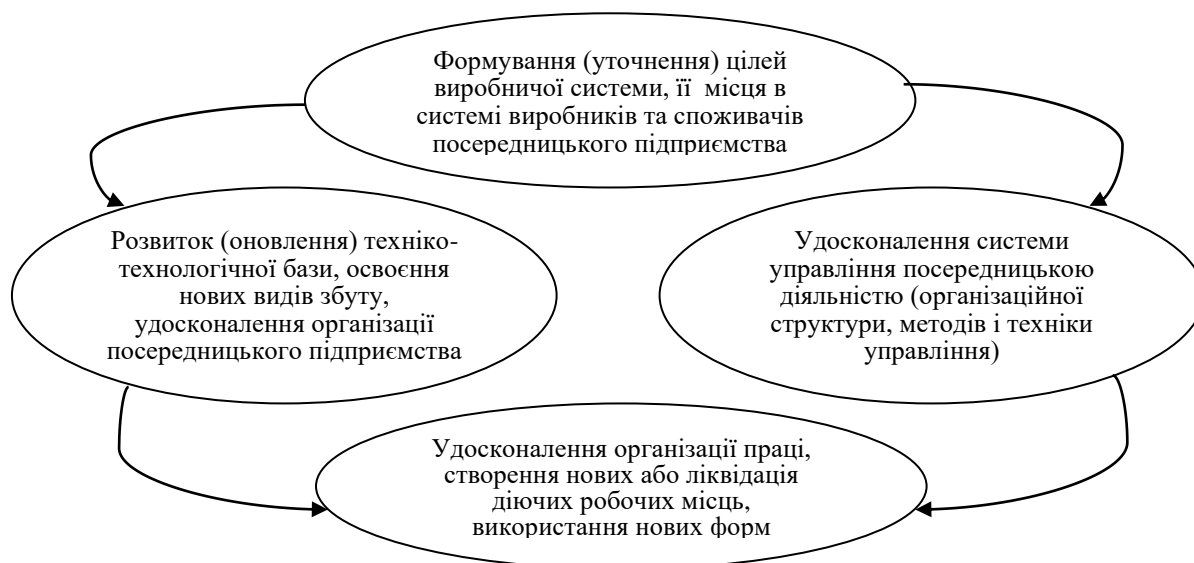


Рис. 2. *Схема реалізації підходу гуманізації праці в діяльності посередницького підприємства [6, с. 74]*

В залежності від ступеня розвитку і особливостей організації місце служби управління персоналом в її загальній організаційно-управлінській структурі посередницького підприємства може бути різним [1, с. 61]:

1. Служба управління персоналом структурно підлегла керівнику по адмініструванню. Основна ознака цього варіанту полягає в зосередженні всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі. Виконання задач службою персоналу розглядається в рамках його ролі, як штабного підрозділу.

2. Служба управління персоналом як штабний відділ структурно підлегла загальному керівництву організації. Перевагою такого варіанту є близькість до сфер керівництва підприємства. Найбільш доцільна така структура для невеликих організацій, наприклад малого та середнього бізнесу на початкових етапах його розвитку, коли керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби. Проте при такому варіанті можлива небезпека множинної підлеглості суперечливим вказівкам.

3. Кадрова служба, як штабний орган структурно підлегла вищому керівництву. Даний варіант найбільш прийнятний на початкових етапах розвитку організації, коли перший керівник намагається таким чином підняти статус і роль кадрової служби, але ієрархічний рівень заступників керівника ще не готовий до сприйняття служби персоналу, як підрозділу, рівнозначному другому рівню управління.

4. Служба управління персоналом організаційно включена в керівництво підприємством. Даний варіант можна розглядати як найтипівіший для достатньо розвинених фірм з виділенням сфери управління персоналом, яка рівнозначна підсистемі управління в ряді решти підсистем управління.

Організаційна структура та чисельність системи управління персоналом залежать від багатьох чинників: розміру підприємства; масштабів господарської діяльності; організаційно-правової форми; особливостей законодавства; рівня кваліфікації персоналу; розвинутості й складності соціальних відносин; можливостей вищого керівництва і його ставлення до проблем персоналу.

Структурна будова системи управління персоналом відповідає за вирішення таких блоків завдань [9, с. 52]:

1. Формування персоналу (комплектування, вивчення, підготовка, звільнення).
2. Розподіл і перерозподіл персоналу (первинна розстановка, професійна адаптація, переміщення).
3. Створення умов для використання персоналу (охорона праці, організація медичного і соціального обслуговування, розроблення методів стимулювання).

4. Розроблення нормативів для персоналу (продуктивність, витрати часу, оплата праці).

5. Створення й удосконалення структури і системи керівництва (проектування й управління процесами формування організаційних структур управління).

Відповідно до цих блоків завдань можуть бути створені окремі підрозділи у структурі системи управління персоналом або делеговані окремі завдання конкретним підрозділам.

Система управління персоналом організації складається із таких функціональних підсистем (рис. 3).

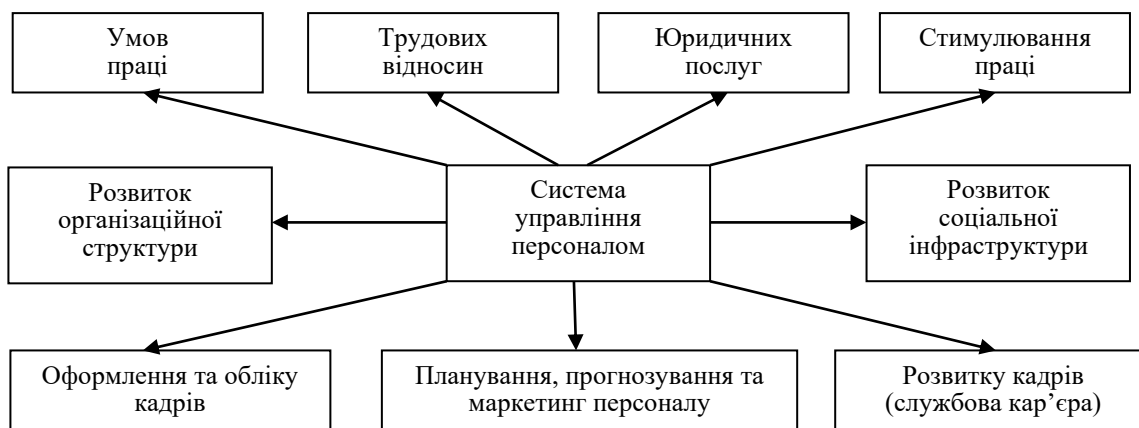


Рис. 3. Функціональні підсистеми відділу персоналу посередницького підприємства [3, с. 34]

Кожна функціональна підсистема системи управління персоналом виконує ряд важливих функцій (табл.1) [4, с. 57].

Таблиця 1

Функції функціональних підсистем відділу персоналу

Функціональна підсистема	Функції
Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії управління персоналом. 2. Аналіз кадрового потенціалу. 3. Аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби у персоналі. 4. Організація реклами. 5. Планування кадрів. 6. Взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами. 7. Оцінка кандидатів на вакантну посаду. 8. Поточна періодична оцінка персоналу.
Оформлення та обліку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформлення та облік приймання, переміщення, звільнення персоналу. 2. Інформаційне забезпечення системи кадрового управління. 3. Професійне орієнтування. 4. Забезпечення зайнятості.
Розвитку кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Технічне та економічне навчання. 2. Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів. 3. Робота з кадровим резервом. 4. Планування і контроль ділової кар'єри. 5. Професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.
Умов праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дотримання вимог психології та фізіології праці. 2. Дотримання вимог ергономіки праці 3. Дотримання вимог технічної естетики. 4. Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки. 5. Дотримання вимог охорони оточуючого середовища.
Трудових відносин	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин. 2. Аналіз та регулювання взаємовідносин керівництва. 3. Управління виробничими конфліктами та стресами. 4. Соціально-психологічна діяльність.

	5. Дотримання етичних норм у взаємовідносинах. 6. Управління взаємодією з профспілками.
Стимулювання праці	1. Нормування і тарифікація трудового процесу. 2. Розробка системи оплати праці. 3. Використання засобів морального заохочення. 4. Розробка форм участі у прибутках і капіталі. 5. Управління трудовою мотивацією.
Юридичних послуг	1. Вирішення правових питань трудових відносин. 2. Узгодження розпорядчих документів з управління персоналом. 3. Вирішення правових питань господарської діяльності.
Соціальної інфраструктури	1. Організація громадського харчування. 2. Управління житлово-побутовим обслуговуванням. 3. Розвиток культури і фізичного виховання. 4. Забезпечення охорони здоров'я та відпочинку. 5. Забезпечення дитячими закладами. 6. Управління соціальними конфліктами і стресами. 7. Організація продажу продуктів харчування.
Розробка оргструктури управління	1. Аналіз діючої оргструктури. 2. Розробка нової оргструктури. 3. Розробка штатного розкладу

У структурі служб відділів управління персоналом в залежності від чисельності працівників і виконуваних завдань можуть створюватися такі підрозділи: сектори; бюро; групи, функції яких виконують окремі виконавці.

Діяльність працівників відділу персоналу регламентується посадовими інструкціями, що розробляються у відповідності з Кваліфікаційним довідником посад службовців і затвердженим керівником організації або структурного підрозділу.



Рис. 4. Організаційна схема управління персоналом посередницького підприємства [8, с. 91]

Розподіл робіт між виконавцями здійснюється в залежності від їх кваліфікації, досвіду роботи і ділових якостей.

На рис. 4 наведена організаційна структура управління персоналом посередницького підприємства.

Управління кадрами контролює всі підрозділи і функції підприємництва: розподіл, просування, торгівля, фінанси та ін. Відділ кадрів створюється для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів, оформлення документів для виконання своїх функцій краще, ніж керівник іншого підрозділу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. При розробці принципів і методики проектування організаційної структури управління персоналом посередницького підприємства важливо відійти від уявлення її як традиційного набору відділів, що відповідають визначеній спеціалізованій функції управління. Організаційна структура посередницького підприємства – поняття багатостороннє. Воно містить систему взаємопов'язаних цілей компанії та їх розподіл між різними ланками в ході реалізації проекту.

Головний же принцип, яким керівники компанії повинні керуватися при виборі ефективної структури, полягає в наступному: найкращою системою управління є та, в якій потреби управління проектом поєднуються з інтересами компанії в цілому. Створення організаційної структури посередницького підприємства має спиратися не лише на досвід чи інтуїцію, аналогічні та звичні схеми, а й, насамперед, на методи організаційного проектування структур управління персоналом.

Отже, немає ідеальної організаційної структури управління персоналом позбавленої недоліків. Однак, стосовно посередницької діяльності, проектний підхід до формування організаційної структури управління персоналом, розробка принципів і методики, яка містить систему цілей в процесі максимального збільшення вартості проекту та їх розподіл між різними ланками в ході реалізації проекту представляється кращим.

Джерела та література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 453 с.
4. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми економіки. 2008. №6(84). С. 165-168.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 319 с.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. С. 243.
7. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 280 с
8. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 247 с.
9. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: Навч. посіб. К.: МАУП, 2005. 160 с.

References

1. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011). Upravlinnia personalom [Personnel management] 468. [In Ukrainian].
2. Vinogradskiy M. D., Vinogradskaya A. M., Shkanova O. M. (2009). Upravlinnia personalom [Personnel management]. 502. [In Ukrainian].
3. Krushelnytska O. V. (2013). Upravlinnia personalom [Personnel management]. 453. [In Ukrainian].
4. Mytsa V. P. (2008). Kadrova polityka na pidprijemstvi: problem ta perspektyvy. [Personnel policy at the enterprise: problems and prospects]. Actual problems of the economy. 6. 165-168. [In Ukrainian].
5. Monastyrskiy G. L. (2008). Teoriia organizacii [Organization theory]. 319. [In Ukrainian].
6. Savchenko V. A. (2009). Upravlinnia rozvytkom personal pidprijemstva [Enterprise personnel development management]. 243. [In Ukrainian].
7. Singer V.A. (2001). Organizacijna povedinra i upravlinnia personalom [Organizational behavior and personnel management]. 280. [In Ukrainian].
8. Totsky V. I. (2005). Organizacijnyj rozvytok pidprijemstva [Organizational development of the enterprise]. 247. [In Ukrainian].
9. Chernyavskiy A. D. (2005). Organizacijne proektuvannia [Organizational design]. 160. [In Ukrainian].