

Практическая реализация приведенной схемы функционирования СУЗ была реализована на ОАО "Мотор Сич" в форме приказа "Об ответственности за предоставление отчетов в установленные сроки и надлежащего качества" №369 от 08.08.2000 г.

**Литература:** 1. Контроллинг как инструмент управления предприятием /Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 280 с. 2. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг — основа управления бизнесом. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. — 208 с. 3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. /Под ред. А.А. Турчана, Л.Г. Геловича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 331.108.2

**Гринева В.Н.,  
Буцкая И.О.**

Происходящие в настоящее время в Украине преобразования в формах и методах управления, организационных структурах субъектов хозяйствования, ставящие своей целью стимулирование предпринимчивости и развитие рыночных основ хозяйствования предприятий различных организационно-правовых форм, зачастую недостаточно эффективны и не достигают поставленных целей. Это обусловлено слабой обеспеченностью проводимых реформ необходимыми квалифицированными кадрами, способными нетрадиционно, на высоком профессиональном уровне решать довольно сложные задачи адаптации и эффективного функционирования предприятий в экономике рыночного типа [1, 3].

Не менее важной причиной является недостаточно глубокое понимание основ кадровой политики руководителями различных уровней и специалистами кадровых служб предприятий, большая часть которых — это лица с

техническим образованием, что и предопределяет технократическую направленность системы управления персоналом в целом. В свою очередь, это приводит к недооценке руководителями интересов социального и культурного характера, оказывающих значительное влияние на качество работы персонала.

Сложность разрешения данной проблемы усугубляется тяжелым экономическим положением многих отечественных предприятий разных форм собственности, опыт работы которых в условиях трансформации экономики свидетельствует о том, что процессы приватизации и разгосударствления имущества, на которые возлагались большие надежды, не привели к ожидаемым положительным сдвигам в плане повышения эффективности их деятельности. Напротив, на многих из них наблюдается значительное сокращение объемов производства, снижение платежеспособности, приближение к грани банкротства. Поэтому неудивительно, что на предприятиях отсутствует серьезная система работы с персоналом, а такая задача стратегического характера, как совершенствование качественного состава работающих, отодвигается на второй план.

В силу этого одним из направлений разрешения данной проблемы является, на наш взгляд, продуманная кадровая политика предприятий.

Необходимость реорганизации системы управления персоналом, и в частности перестройки кадровой работы, вызвана тем, что ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем, и прежде всего тех, которые связаны с человеком. В этих условиях все составляющие системы управления должны быть нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, поскольку от квалификационного и образовательного уровня персонала, а также степени адекватности его требованиям, предъявляемым организационными и техническими условиями функционирования, зависит успешная деятельность предприятия, его конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках и, как следствие, оздоровление нацио-

нальной экономики в целом. При этом на одно из первых мест в управлении персоналом выходит социальная направленность в кадровой работе, смена акцентов в кадровой политике на учет интересов и потребностей работника, повышение мотивированности труда как условия более высокой его результативности.

Все большее усиление социальной направленности системы управления персоналом, акцент на интересы и потребности работника в корне меняют задачи и приоритеты в управлении кадрами предприятия, требуя увязки принимаемых решений не только с интересами производства, но и с интересами его социальной составляющей — трудового коллектива.

Смена широко распространенной в условиях стабильной и полной занятости населения практики работы с кадрами, основанной на потреблении рабочей силы, а также имевшее место наличие жестких организационных структур требуют в настоящее время разработки новых моделей управления, ориентированных на:

создание условий для получения новых и расширения имеющихся знаний, непрерывного самообразования и самосовершенствования, повышения профессионального уровня и квалификации кадров;

использование внутрипроизводственной мобильности и гибкости кадров, планирование карьеры руководителей и специалистов на основе формирования кадрового резерва, составление перспективных программ формирования структуры кадрового потенциала предприятия;

внедрение комплексной системы мотивации трудовой деятельности персонала, ориентированной на достижение личных целей и целей предприятия, при расширении участия работающих в распределении общего хозяйственного результата, в капитале предприятия и принятии хозяйственных решений, в развитии сотрудничества;

формирование новых культурных и моральных ценностей, разделяемых всем персоналом предприятия;

овладение механизмом управления трудовой деятельностью человека в строгом соответствии с принципом эффективного исполь-

зования личностного потенциала работника, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новые подходы к управлению персоналом ориентируются не только на решение производственных вопросов и оперативные изменения в расстановке кадров, но и во многом базируются на мотивации работника. В свою очередь, отношение работника к труду формируется под влиянием его жизненных позиций и целей, зависит от содержательности самого труда, возможности самовыражения и самореализации.

Формирование мотивации персонала, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, планировании повышения качества кадрового состава позволит решить одну из главных задач, стоящих перед предприятиями любых форм хозяйствования, — повышение их конкурентоспособности как возможности эффективного функционирования в условиях нестабильной экономики.

Результаты деятельности многих отечественных предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами свидетельствуют о том, что именно обеспечение высокого качества кадрового потенциала является в настоящее время решающим фактором повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции. При этом в отличие от прежних лет в современных условиях управление персоналом заключается не только в фиксации фактов найма, увольнения и перемещения работников, но и в удовлетворении потребностей предприятия в квалифицированных кадрах, которые при минимальных затратах сил и средств могли бы обеспечивать успешную деятельность предприятия любого организационно-правового статуса.

Однако в настоящее время для многих руководителей одним из путей решения экономических проблем, стоящих перед предприятием, является снижение расходов на профессионально-техническое обучение и повышение квалификации персонала. К сожалению, непонимание всей важности необходимости повышения качества и квалификации персонала может

отрицательно сказаться на деятельности таких предприятий [2].

Снижение численности персонала, направляемого на профессиональное обучение, уход из материального производства значительной части наиболее квалифицированных кадров, перешедших в торгово-посредническую деятельность, бизнес, банки, миграция из страны квалифицированной рабочей силы — всё это ведет к падению квалификационного и образовательного кадрового потенциала украинских предприятий. В свою очередь такая непродуманная кадровая политика рано или поздно однозначно приведет к снижению эффективности функционирования любого хозяйствующего субъекта рынка.

О непосредственном влиянии кадровой политики на эффективность производства говорит и тот факт, что тщательный отбор, подбор и оценка персонала в соответствии с требованиями должности или рабочего места; специальное обучение, профессиональная подготовка и тренинг; непрерывное обучение в соответствии с потребностями обновления знаний; усиление реальной зависимости оплаты труда и других вознаграждений от результатов труда представляют собой единый процесс, основными составляющими которого являются производство, социальное развитие и воспитание людей. Поэтому правильно выбранная кадровая политика позволяет:

своевременно укомплектовать предприятие кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременных инновационных разработок;

сформировать необходимый квалификационный уровень персонала предприятия за счет внутренних и внешних источников набора при минимизации затрат, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации;

рационально использовать рабочую силу по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой, знаниями, умениями и производственными навыками;

стабилизировать персонал предприятия благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного и карьерного роста, а также получения различных льгот;

сформировать более высокую мотивацию к производительному труду и пр.

Однако существует некоторый риск не реализовать выбранную кадровую политику или реализовать ее со значительно меньшим эффектом, который может быть связан с:

изменением общей стратегии и производственной деятельности предприятия как реакции на неблагоприятное изменение ситуации с каналами сбыта выпускаемой продукции;

трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;

изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда;

нежеланием персонала реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и пр.

Поскольку определяющим в выборе кадровой политики является общая стратегия развития предприятия, то обоснованность ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования предприятием возможных каналов сбыта производимой продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны потребителей, существует ли возможность выдержать конкуренцию с производителями аналогичной продукции. Это вызывает необходимость проработки сильных и слабых сторон деятельности предприятия в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей предприятия в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления разного рода льгот, имиджа предприятия.

Важным, с нашей точки зрения, представляется также анализ внешней среды и окружения предприятия, территориальной близости родственных по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами, например в развитости социально-бытовой инфраструктуры, и т. п.

При оценке выбранной кадровой политики целесообразно учитывать возможность синергетического эффекта, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов, поскольку возможность проигрыша в одном может быть существенно компенсирована выигрышем в другом. Так, реализация стратегии развития предприятия, основанная на интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный (часто весьма узкий, например, только через возможный рост производительности труда) подход в сопоставлении затрат и результата может дать отрицательный результат.

Еще одним важным моментом при оценке выбора кадровой политики является необходимость ее проверки на соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для данного трудового коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать социально-психологический климат на предприятии, потенциальные возможности персонала, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразным представляется проведение социологических исследований с целью изучения реакции со стороны персонала предприятия на выбранную кадровую политику, а на основе материалов районной (территориальной) службы занятости — анализ сложившейся ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий и специальностей, уровня квалификации, профиля их профподготовки и профессиональной пригодности.

Таким образом, для успешного функционирования предприятий различных форм собственности в трансформационных условиях развития экономики Украины требуются новые подходы к системе управления персоналом, и в первую очередь — к кадровой политике предприятия. Ориентация управления на социальную сферу, интересы персонала существенно меняют социально-экономическое значение кадровой работы на предприятии, она

перестает быть только организационно-административной работой и приобретает новое экономическое и социальное содержание. Полная мобилизация кадрового потенциала предприятия на достижение стоящих перед ним задач — это основа повышения эффективности производства и конкурентоспособности предприятия, в противном случае ему могут грозить убытки и рост социальных издержек. В свою очередь, подход к кадровой политике как к производной от реализуемой общей стратегии развития предприятия требует правильной оценки осуществимости ее в конкретных организационно-технических и социальных условиях.

**Литература:** 1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шемстова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. — 312 с. 2. Моделирование системы управления квалификационным уровнем персонала предприятия в рыночной экономике / Под ред. А.А. Булянды, А.П. Колониари, Ю.Г. Лысенко и др. — Донецк: Институт экономики промышленности НАН Украины, 1998. — 44 с. 3. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие. — 3-е изд. — М.: Дело, 2000. — 272 с.

## ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ МАШИН

УДК 338.43:621.009.12

**Орлов П.А.,  
Мищенко В.В.**

Под конкурентоспособностью сельскохозяйственных машин, как и любых других машин производственного назначения, следует считать способность выдержать конкуренцию на рынке и быть проданными с прибылью. Отсюда конкурентоспособной является машина, которая пользуется спросом на конкурентном рынке и обеспечивает прибыль производителю. Эта категория предполагает