

## ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Ляшок Н.Ю.

Красноармійський індустріальний інститут  
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»  
Міністерства освіти і науки України

У статті розглянуто сутність організаційного забезпечення управління людським капіталом на підприємстві. Визначено особливості та проблеми організації щодо управління людським капіталом на промислових підприємствах. Запропоновано інформаційно-аналітичне забезпечення механізму управління людським капіталом промислового підприємства в умовах економічних криз. Воно включає схему взаємодії персоналу структурно-функціональних підрозділів підприємства в процесі реалізації механізму управління людським капіталом промислових підприємств в умовах економічних криз. З урахуванням цього виділені напрямки коригування посадових інструкцій персоналу.

**Ключові слова:** організаційне забезпечення, механізм, управління, людський капітал, промислове підприємство.

**Постановка проблеми.** Різноманіття, специфічність і складність завдань із управління підприємством в сфері формування та розвитку людського капіталу, а також неабиякий вплив ходу і динаміки процесу використання трудових ресурсів на ефективність функціонування виробничо-економічної системи у цілому, обумовлюють необхідність застосування комплексного системного підходу щодо вирішення проблеми управлінського регулювання зазначених процесів. Реалізація такого підходу насамперед передбачає формування на підприємстві окремої спеціальної системи управління розвитком персоналу що є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством.

Формування системи управління розвитком персоналу на описаних засадах сприятиме створенню адекватних планів і прогнозів стану і тенденцій розвитку корпоративного співробітництва, а також розробці і реалізації комплексу заходів щодо забезпечення неухильного зростання трудового потенціалу підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням та дослідженням проблеми організаційного забезпечення управління людським капіталом на підприємствах займалися такі видатні вчені як Волгін Н., Рудавіна Е., Степанова Е., Захарова О., Корчагін Ю., Руссіян О, Іванов Ю., Моргунов Є. та інші, які пропонують своє бачення організаційно-аналітичного забезпечення механізму управління людським капіталом промислового підприємства в умовах економічних криз.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Організаційне забезпечення являє собою сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними засобами і між собою в процесі здійснення своїх функціональних обов'язків. Організаційно-аналітичне забезпечення також включає регламентацію порядку та особливостей взаємодії персоналу за допомогою документального та інформаційного супроводу. Саме тому будь-які зміни в системі управління підприємством повинні підкріплюватися відповідними корективами організаційно-аналітичної бази їх реалізації [1]. Тому розробка організаційного забезпечення механізму управління людським капіталом на промислових підприємствах в умовах кризи є надзвичайно важливою складовою в процесі ефективного функціонування підприємства.

**Метою статті** є розробка організаційного забезпечення реалізації механізму управління люд-

ським капіталом промислового підприємства в кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Основним організаційним документом, що регламентує закріплення функцій працівника, є посадова інструкція. Даним документом закріплюються посадові права та обов'язки працівника, а також вимоги організації (підприємства, установи) до його кваліфікації, професійних знань і вмінь. Застосування посадових інструкцій, з одного боку, забезпечує раціональне розподіл праці між працівниками, а з іншого – дозволяє забезпечити певну спеціалізацію кожного з них [2]. Вони допомагають керівнику закріпити за кожним працівником обсяг і склад роботи, його повноваження та відповідальність. Посадова інструкція є одним з методів управління персоналом, тому значна увага повинна приділятися структурі тексту даного документа і формулюванню обов'язків.

У розробці, коригуванні посадових інструкцій і їх практичному застосуванні повинні брати участь керівники та виконавці. Виконуючи організаційну, регламентує і регулюючу роль, посадова інструкція повинна розглядатися як засіб управління, яке дозволяє керівнику чітко розмежовувати обов'язки і права, встановлювати відповідальність, забезпечувати взаємозв'язок і взаємозамінність між окремими посадами, виключити дублювання функцій. Посадова інструкція дозволяє об'єктивно оцінити діяльність кожного працівника і встановити заходи впливу.

Стандартна посадова інструкція включає такі розділи: безпосередня підпорядкованість працівника, порядок призначення та звільнення з посади, порядок заміщення при відсутності, основні документи і регламенти, якими працівник керується у своїй діяльності, кваліфікаційні вимоги до посади.

Кваліфікаційні вимоги складаються на основі «Тарифно-кваліфікаційних характеристик загальноналежуваних посад службовців».

Згідно з вимогами системи організаційно-розпорядчої документації посадова інструкція повинна містити такі розділи [2]: загальні положення; трудові функції; посадові обов'язки; права працівника; відповідальність працівника і роботодавця; взаємодії; умови праці.

Посадові інструкції розробляються керівниками структурних підрозділів. Співробітники кадрової служби повинні забезпечувати керівників структурних підрозділів відповідної нормативно-методичною базою для створення інструкцій. Розробка

посадових інструкцій починається з написання Положення про структурний підрозділ.

При розробці організаційного забезпечення механізму управління людським капіталом на промислових підприємствах в умовах економічних криз важливим етапом є дослідження діючої організаційної структури персоналу та проведення аналізу функцій структурних підрозділів і окремих категорій персоналу.

Реалізація даного етапу дозволить виділити напрями коригування посадових інструкцій персоналу з метою формування умов для реалізації механізму управління людським капіталом в рамках діючої на підприємстві організаційної структури.

Вивчення особливостей організації виробництва на промисловому підприємстві дозволяє виділити типову структуру функціональних підрозділів, які можуть приймати участь у процесах реалізації механізму управління людським капіталом промислового підприємства в умовах економічних криз. Таким чином, відповідно до фактично виконуваними функціями можна виділити відділ маркетингу та збуту, планово-економічний відділ, технічний відділ, кадрову службу, начальника виробництва, служби механіків та енергетиків в системі взаємодії персоналу структурно-функціональних підрозділів підприємства в процесі реалізації механізму управління людським капіталом промислових підприємств в умовах економічних криз (рис.1).

Кадрова служба може включати відділи такої спрямованості: розвитку, оплати праці, відділ кадрів. Схема взаємодії персоналу структурно-функціональних підрозділів підприємства в процесі реалізації механізму управління людським капіталом промислових підприємств в умовах економічних криз вказує на те, що дія запропонованого механізму починається з оцінки фази ділового циклу співробітниками планово-економічного відділу. Для цього використовується інформація, що отримується з відділу маркетингу та збуту, про ціни на продукцію і кон'юнктуру ринку. Далі співробітниками відділу маркетингу і збуту оцінюється попит на продукцію підприємства. При зниженні попиту на продукцію визначаються причини цього, що є основою для прийняття рішень співробітниками планово-економічного відділу. При ідентифікації загрози зниження попиту на продукцію або ж встановленні необхідності введення енергозберігаючого інноваційного обладнання співробітниками технічного відділу вивчають характеристики інноваційної продукції та можливі види інноваційного обладнання для визначення можливостей його впровадження на підприємстві. Дана інформація передається начальнику виробництва, який спільно з механіками та енергетиками заводу розраховує порогове значення ціни на енергоресурси. Цей показник приймає участь у розрахунку розміру допустимих витрат на розвиток людського капіталу в кризових умовах співробітниками планово-економічного відділу.

Показники порогового значення ціни на енергоресурси і розміру допустимих витрат на розвиток людського капіталу в кризових умовах є розрахунковими величинами, якими визначається вибір стратегії управління людським капіталом промислового підприємства в кризових умовах. Ця функція здійснюється співробітниками планово-економічного відділу з урахуванням використання інформації для оцінки людського капіталу, одержуваної від персоналу кадрової служби.

Обрана стратегія управління людським капіталом з їх обґрунтуванням та особливостями при-

йняття управлінських рішень в залежності від фази життєвого циклу підприємства направляється в кадрову службу підприємства для її реалізації. При цьому також враховуються особливості організаційної структури і стратегії підприємства по фазах його життєвого циклу.

Встановлення порядку взаємодії персоналу різних структурних підрозділів у процесі реалізації запропонованого механізму свідчить про деяке його зміні. При цьому немає необхідності кардинальних змін виконуваних персоналом функцій. Аналіз рис. 1 вказує на важливість коригування регламентів взаємодії між персоналом різних структурних підрозділів.

Таким чином, на основі дослідження взаємодії персоналу структурно-функціональних підрозділів підприємства в процесі реалізації механізму управління людським капіталом промислових підприємств в умовах економічних криз виділені напрями коригування посадових інструкцій персоналу:

1) відділ маркетингу та збуту – облік фази економічної кризи при дослідженні попиту на продукцію підприємства і його конкурентів;

2) планово-економічний відділ – ідентифікація фази економічного циклу, розрахунок допустимих витрат на розвиток людського капіталу; оцінка людського капіталу; вибір стратегії управління людським капіталом в умовах економічних криз; формування набору прийнятих рішень для реалізації стратегії в залежності від фази життєвого циклу підприємства та організаційної структури;

3) технічний відділ – оцінка необхідності введення інноваційного обладнання в кризових умовах;

4) начальник виробництва – розрахунок порогових значень зміни цін на енергоресурси;

5) кадрова служба: відділ кадрів (визначення необхідних витрат на розвиток людського капіталу в кризових умовах, виявлення ступеня відповідності інновації і людського капіталу), відділ праці та заробітної плати (зміна системи мотивації персоналу за рахунок обліку внутрішніх мотивів до праці і саморозвитку), відділ розвитку персоналу (реалізація положень системи управління знаннями на промисловому підприємстві);

6) служба механіків – розрахунок зміни споживання енергоресурсів при введенні енергозберігаючого обладнання в кризових умовах;

7) служба енергетиків – розрахунок показників енерговитрат при новому і діючому обладнанні [3].

Вибір виділених функцій свідчить про те, що впровадження запропонованого механізму управління людським капіталом в кризових умовах вимагає незначних коректувань посадових інструкцій персоналу. При цьому важливе значення має можливість автоматизації розрахунків для їх виконання. Саме тому ефективність реалізації виділених функцій персоналу в чому визначається особливостями інформаційного забезпечення механізму управління людським капіталом промислових підприємств в умовах економічних криз.

**Висновки і пропозиції.** Запропоноване організаційного забезпечення реалізації механізму управління людським капіталом промислового підприємства в кризових умовах передбачає дослідження функцій персоналу та визначення напрямів їх коригування, а також встановлення порядку взаємодії персоналу різних структурних підрозділів у процесі реалізації запропонованих у роботі положень. Інформаційна складова простежується у формуванні моделей потоків даних, що дозволяють пов'язувати між собою за допомогою інформаційних потоків різні процеси механізму управ-

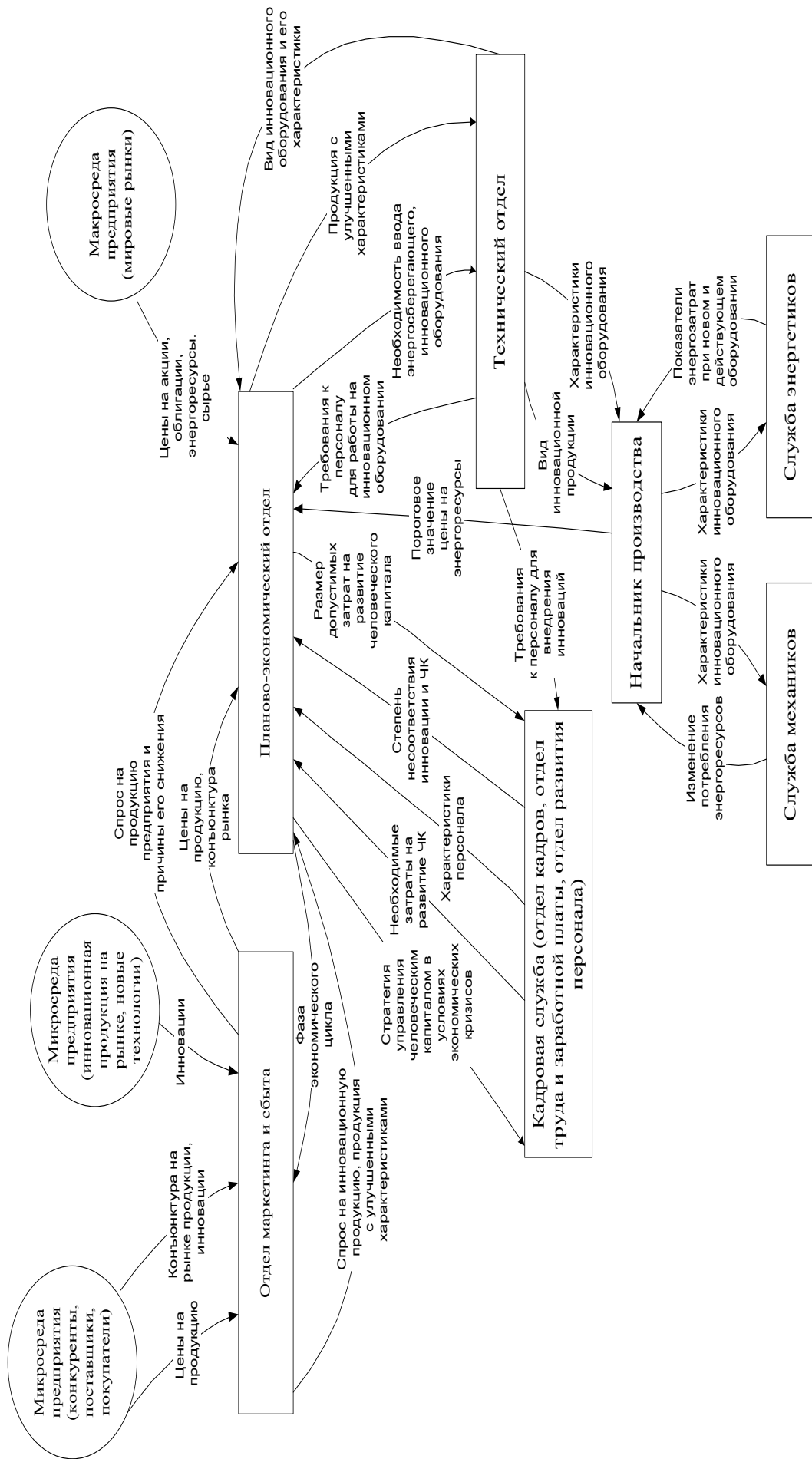


Рис. 1. Схема взаємодії персоналу структурно-функціональних підрозділів підприємства в процесі реалізації механізму управління людським капіталом промислових підприємств в умовах економічних криз

ління людським капіталом, а також відображає їх входи і виходи [4]. Перевагою даного підходу є його наочність і простота реалізації, тим не менше він формує основи для подальшої автоматизації процесів механізму управління людським капіталом промислового підприємства в умовах економічних

криз. Таким чином, запропонований підхід створює певну науково-методичну базу для забезпечення ефективного впровадження в практику господарювання ключових аспектів управління людським капіталом промислового підприємства в умовах економічних криз.

#### Список літератури:

1. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (анализ, проблемы, решения) / Н. А. Волгин. – М.: Экзамен, 2004. – 315 с.
2. Рудавина Е. Р. Большая книга директора по персоналу / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2011. – 368 с.
3. Шеер А. В. Моделирование бизнес-процессов / А. В. Шеер. – М.: Весть-Мега Технология, 2000. – 222 с.
4. Степанова Е. Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности: учеб. пособие / Е. Е. Степанова, Н. В. Хмелевская. – М.: Форум Инфра-М, 2004. – 56 с.

#### Ляшок Н.Ю.

Красноармейский индустриальный институт  
ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»  
Министерства образования и науки Украины

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

#### Аннотация

В статье рассмотрено сущность организационного обеспечения управлением человеческим капиталом на предприятии. Определены особенности и проблемы организации по управлению человеческим капиталом на промышленных предприятиях. Предложено информационно-аналитическое обеспечение механизма управления человеческим капиталом промышленного предприятия в условиях экономических кризисов. Обеспечение механизма управления человеческим капиталом включает схему взаимодействия персонала структурно-функциональных подразделений предприятия в процессе реализации механизма управления человеческим капиталом промышленных предприятий в условиях экономических кризисов. С учетом этого выделены направления корректировки должностных инструкций персонала.

**Ключевые слова:** организационное обеспечение, механизм, управление, человеческий капитал, промышленное предприятие.

#### Lyashok N.Yu.

Krasnoarmeysk Industrial Institute  
SHEI «Donetsk National Technical University»  
Ministry of Education and Science of Ukraine

## ORGANIZATIONAL SUPPORT MECHANISM HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE ECONOMIC CRISIS

#### Summary

The article consider the essence of organisation subsystem of human capital management at the enterprise. The peculiarities and problems of human capital management organisation at the industrial enterprises are highlighted. There is the information-analitical supply-for the human capital management mechanism for the industrial enterprise in the economic crisis environment. The subsystem of mechanism includes the scheme of structural-functional unit staff cooperation in the process of realization of human capital management mechanism for the industrial enterprises in the economic crisis environment. Taking this into consideration the areas of staff job descriptions adjustment are singled out.

**Keywords:** organizational support mechanism, management, human resources, industrial enterprise.