

При формулюванні стратегії на основі ЗСП діяльність підприємства розглядається в рамках чотирьох перспектив: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Суть ЗСП полягає у формулюванні стратегії в декількох перспективах, постановці стратегічних цілей і вимірюванні ступеня досягнення даних цілей за допомогою показників.

Для досягнення поставленої мети підприємству необхідно послідовно реалізовувати взаємозалежні стратегічні цілі, ступінь реалізації котрих буде визначатись на підставі показників, які є індикаторами реалізації стратегії. Так, у межах перспективи "Навчання і розвиток" підприємство повинно реалізувати такі цілі: залучення нових фахівців, підвищення кваліфікації співробітників, розробка систем мотивації та програм кар'єрного зростання, підвищення задоволеності співробітників. У межах "Внутрішні бізнес-процеси" перед підприємством постають такі завдання: оптимізація виробничих процесів, придбання нового та модернізація старого обладнання, впровадження нових технологій, підвищення якості продукції, своєчасне виконання заказів. У межах перспективи "Клієнти": збереження клієнтської бази, підвищення задоволеності клієнтів, залучення клієнтів. У перспективі "Фінанси": збільшення кількості клієнтів, скорочення витрат, отримання прибутку. Кожній стратегічній цілі відповідає не більше двох показників, яким задаються цільові значення для ідентифікації позитивних чи негативних змін.

У свою чергу, контролінг на основі ЗСП дозволить розробити на підприємстві:

- поточні і стратегічні завдання по підприємству в цілому та по окремих структурних підрозділах і службах;
- схему організаційної структури, центрів витрат і відповідальності;

- формування аналітичного і регулятивного блоків у системі контролінгу;

- методику аналізу підприємницької діяльності;

- оцінні показники діяльності підприємства і структурних підрозділів;

- інформаційні потоки, забезпечуючи своєчасну інформацію за результатами діяльності підрозділів підприємства;

- терміни проведення аналізу фактичного стану по центрах витрат і відповідальності, підприємству в цілому;

- терміни подачі результатів аналізу і підготовлених проектів управлінських рішень керівнику підприємства;

- систему контролю за виконанням управлінських рішень;

- способи повідомлення керівника про виявлені недоліки.

Отже, узагальнені проблеми машинобудівних підприємств підтверджують, що для їх вирішення необхідне першочергове посилення функції контролінгу на основі ЗСП.

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону дозволив уточнити зміст ЗСП у розрізі стратегічних цілей та заходів.

Подальший розвиток ідей полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо використання відносних показників у системі ЗСП. Це обумовлено тим, що відносні показники деякою мірою згладжують негативний вплив інфляційних процесів, які можуть істотно спотворювати абсолютні показники фінансової звітності і тим самим ускладнювати їх зіставлення в динаміці.

контролінга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой – М. : Финансы и статистика, 2001. – 288 с. 3. Карцева В. В. Систематизация инструментарию контроллинга на предприятии : теоретический аспект / В. В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – № 1. – С. 118–126. 4. www.ukrstat.kharkov.ukrtel.net.

Рецензент  
докт. екон. наук,  
професор Орлов П. А.

Стаття надійшла до редакції  
01.06.2011 р.

УДК 338.45.621

Корсаков Д. О.

## ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто питання організаційної діагностики систем управління персоналом, яка дозволяє виявити ключові проблеми цих систем, визначити причини та джерела їх виникнення, а також варіанти рішення даних проблем з прогнозом можливих результатів.*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы организационной диагностики систем управления персоналом, что позволяет выявить ключевые проблемы систем управления, определить причины и источники их возникновения, а также варианты решения проблемных ситуаций с прогнозом возможных результатов.*

*Annotation. The questions of organizational diagnostics of human resources management system are examined in the article, that allows to expose the key problems of controlling the system, define reasons and sources of their origin, and also to define the variants of decision of problems with the prognosis of possible results.*

*Ключові слова: системи управління, організаційна діагностика, управління персоналом.*

Ураховуючи докорінні зміни, які відбуваються в управлінні підприємствами України, пошуки нових ідей, підходів і методів менеджменту, особливої уваги набули дослідження, пов'язані з вивченням систем управління персоналом. Це пов'язано зі збільшенням ролі та вагомості працівника в системі соціально-трудових відносин.

Серед авторів, які займаються проблемою систем управління персоналом різних форм господарювання, можна зазначити: Архипову Н. І. та Кульбу В. В. [1], Гриньову В. М. [2], Долятовського В. Н. та Долятовську В. А. [3], Ігнат'єва А. В. [4], Мішина В. М. [5], Суміна В. А. [6] та ін. У той же час більшість цих досліджень присвячено сутності, структурі системи управління персоналом підприємства та принципам щодо її формування та носять теоретичний характер. Однак необхідним залишається

Закінчення табл. 1

вирішення питання доцільності застосування визначених складових системи управління персоналом на практиці, їх функціональної взаємодій та структурної підпорядкованості.

Тому метою даної статті є здійснення організаційної діагностики системи управління персоналом підприємства.

Організаційна діагностика, яка є технологією аналізу стану об'єкта, дозволяє: виявити ключові проблеми, визначити причини та джерела їх виникнення, варіанти рішення цих проблем з прогнозом можливих результатів.

Тобто організаційна діагностика надає керівнику актуальну нову інформацію щодо стану системи, адже консультаційні методи забезпечують не тільки збір, а й "виробництво" інформації, яку керівник не має змоги отримати іншим шляхом. Адже діагностика стану системи управління персоналом підприємства, яка проводиться з метою визначення характеристик різних елементів і боків її діяльності, припускає збір і аналіз великого обсягу різноманітної інформації. Будь-яка система намагається функціонувати й розвиватися за певною траєкторією для досягнення визначеної мети. Однак на практиці в реальних умовах за плановий процес досягнення мети знає вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ, у зв'язку з чим виникають відхилення реальної траєкторії розвитку від раніше запланованої. При цьому ці відхилення можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність системи.

Для здійснення організаційної діагностики системи управління персоналом підприємства розглядатимемо процес її функціонування на дискретному просторі станів  $S$ , що включає три непересічні області, що можна представити формулою:

$$S = S^N + S^+ + S^-, \quad (1)$$

де  $S^N$  – підмножина нормальних станів системи, визначених плановою траєкторією розвитку;

$S^+$  – підмножина відхилень від планової траєкторії, що сприяють більш ефективному розвитку системи. Дана область відповідає системам, що розвиваються, мають чітку структуру зі сформованими зв'язками та визначеними функціями кожної підсистеми системи управління;

$S^-$  – підмножина відхилень від планової траєкторії, що сприяють розвитку кризового стану системи, її регресії. Дана область відповідає системам, у яких нема чітко сформованої структури з визначенням кола функцій та обов'язків кожної підсистеми, неналагоджена взаємодія з іншими структурними підрозділами підприємства [7].

Кожну область можна характеризувати за ступенем відхилення від нормального (планового) стану (табл. 1).

Таблиця 1

**Характеристика станів системи, які сприяють її розвитку або призводять до кризи**

| № | $S^+$  | $S^-$  |
|---|--|--|
| 1 | 2  | 3  |
| 1 | Наявність стійкого режиму функціонування системи | Збільшення витрат, пов'язане з неефективним використанням фінансових, людських, часових та інших ресурсів (прихована стадія кризи) |

| 1 | 2  | 3  |
|---|--|--|
| 2 | Розширення кола компетенції              | Конфлікт підсистем системи, пов'язаний з неефективним розподілом компетенцій |
| 3 | Значне розширення структури системи      | Зменшення структури системи  |
| 4 | Комплексний розвиток усього підприємства | Наявний кризовий стан  |

Таким чином, запропонована система станів дозволяє описати реальний стан системи управління персоналом підприємства з позиції станів кожної підсистеми.

Загальна схема проведення діагностики може мати такий вигляд:

$$S_p \rightarrow P \rightarrow \left\{ \begin{array}{l} S_1 \\ \dots \\ S_N \end{array} \right\} \rightarrow \left\{ \begin{array}{l} S_r = S_1^+, S_2^+, S_3^+, S_4^+ \\ S_n = S_1^0 \\ S_{cr} = S_1^-, S_2^-, S_3^-, S_4^- \end{array} \right\}, \quad (2)$$

де  $P$  – вірогідність настання стану;

$S_r$  – стан, який сприяє розвитку системи управління персоналом;

$S_n$  – нормальний стан системи управління персоналом;

$S_{cr}$  – стан, який сприяє появі та розвитку кризи в системі управління персоналом.

Проведення діагностичного аналізу найбільше зручно здійснювати за допомогою діагностичних таблиць. За результатами аналізу будується діагностичний профіль системи, який характеризує різні сторони її діяльності.

Проведемо оцінку різних підсистем системи управління персоналом за допомогою діагностичних таблиць, складених за результатами опитування групи експертів.

До групи експертів увійшли директори (або заст. директора) та начальники відділу управління персоналу 10 великих промислових підприємств машинобудівної галузі Харківського регіону.

Експерти здійснили оцінку різних підсистем системи управління персоналом підприємства за 9-бальною шкалою, які були виявлені на основі спостереження та аналізу структур систем управління персоналу промислових підприємств Харківського регіону.

Згідно з даною шкалою, оцінки від 1 до 4 свідчать про незадовільний стан підсистеми (його кризовість), 5 – про стан, який вважається нормальним (у підсистемі є чіткий розподіл функцій та обов'язків між усіма співробітниками, чисельність яких є незмінною), 6 – 9 – про стан, який свідчить про розвиток підсистеми.

Результати експертизи подані в табл. 2, де наведені такі позначення підсистем систем управління персоналом:  $C_1$  – підсистема аналізу та планування персоналу;  $C_2$  – підсистема найму та обліку персоналу;  $C_3$  – підсистема мотивації персоналу;  $C_4$  – підсистема оцінки персоналу;  $C_5$  – підсистема управління розвитком персоналу;  $C_6$  – підсистема створення умов праці;  $C_7$  – підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом;  $C_8$  – підсистема розвитку організаційної структури управління;  $C_9$  – підсистема правового забезпечення.

Таблиця 2

Експертні оцінки стану системи управління персоналом

| Експерти | Підсистеми системи управління персоналом |                |                |                |                |                |                |                |                |
|----------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|          | C <sub>1</sub>                           | C <sub>2</sub> | C <sub>3</sub> | C <sub>4</sub> | C <sub>5</sub> | C <sub>6</sub> | C <sub>7</sub> | C <sub>8</sub> | C <sub>9</sub> |
| 1        | 5  | 8              | 6              | 3              | 2              | 4              | 2              | 2              | 6              |
| 2        | 4  | 8              | 6              | 3              | 2              | 4              | 3              | 2              | 7              |
| 3        | 6  | 8              | 6              | 3              | 2              | 4              | 2              | 2              | 6              |
| 4        | 5  | 8              | 6              | 3              | 2              | 4              | 3              | 2              | 6              |
| 5        | 7  | 8              | 6              | 3              | 2              | 4              | 2              | 2              | 5              |
| 6        | 7  | 8              | 6              | 4              | 2              | 4              | 3              | 1              | 6              |
| 7        | 7  | 9              | 6              | 4              | 2              | 5              | 2              | 1              | 5              |
| 8        | 6  | 9              | 7              | 2              | 3              | 6              | 1              | 1              | 6              |
| 9        | 6  | 8              | 7              | 3              | 2              | 5              | 4              | 1              | 5              |
| 10       | 5  | 8              | 6              | 3              | 2              | 4              | 3              | 2              | 6              |
| 11       | 8  | 7              | 6              | 3              | 2              | 4              | 2              | 3              | 5              |
| 12       | 7  | 8              | 5              | 4              | 2              | 4              | 2              | 3              | 6              |
| 13       | 7  | 8              | 5              | 2              | 3              | 4              | 2              | 2              | 6              |
| 14       | 6  | 7              | 5              | 3              | 2              | 5              | 3              | 2              | 6              |
| 15       | 5  | 7              | 5              | 2              | 3              | 6              | 3              | 1              | 6              |
| 16       | 5  | 8              | 6              | 3              | 2              | 6              | 2              | 2              | 5              |
| 17       | 6  | 8              | 6              | 2              | 3              | 6              | 2              | 3              | 6              |
| 18       | 6  | 8              | 6              | 3              | 3              | 5              | 3              | 1              | 6              |
| 19       | 7  | 8              | 6              | 3              | 2              | 4              | 2              | 2              | 6              |
| 20       | 7  | 8              | 6              | 3              | 2              | 4              | 2              | 2              | 7              |
| Сума     | 122                                      | 159            | 118            | 59             | 45             | 92             | 48             | 37             | 117            |

Для отримання середніх значень оцінок експертів застосуємо формули математичної статистики:

1) середній бал оцінок:

$$x_i = \frac{1}{n} \times \sum_{j=1}^n x_{ij}; \quad (3)$$

2) дисперсія індивідуальних бальних оцінок:

$$\sigma^2(x_i) = \frac{1}{n-1} \times \sum_{j=1}^n (x_{ij} - x_i)^2, \quad (4)$$

де  $x_{ij}$  – оцінка, виставлена  $j$  експертом  $i$ -ї підсистеми системи управління персоналом;

$x_i$  – середня оцінка експертів  $i$ -ї підсистеми системи управління персоналом;

$n$  – кількість підсистем системи управління персоналом.

Ступінь погодженості думок експертів при оцінці  $i$ -ї підсистеми системи управління персоналом можна оцінити за допомогою коефіцієнта варіації:

$$v_i = \frac{\sigma(x_i)}{x_i}. \quad (5)$$

При цьому якщо всі  $v_i < 0,3$ , то ступінь погодженості думок експертів вважається задовільним.

У результаті обробки результатів експертизи отримано показники середніх результатів, значення яких наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Показники, які характеризують результати оцінки

| Показники       | Підсистеми системи управління персоналом |                |                |                |                |                |                |                |                |
|-----------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                 | C <sub>1</sub>                           | C <sub>2</sub> | C <sub>3</sub> | C <sub>4</sub> | C <sub>5</sub> | C <sub>6</sub> | C <sub>7</sub> | C <sub>8</sub> | C <sub>9</sub> |
| $x_i$           | 6,1                                      | 7,95           | 5,9            | 2,95           | 2,25           | 4,6            | 2,4            | 1,85           | 5,85           |
| $\sigma^2(x_i)$ | 1,04                                     | 0,26           | 0,31           | 0,37           | 0,20           | 0,67           | 0,46           | 0,45           | 0,34           |
| $v_i$           | 0,17                                     | 0,03           | 0,05           | 0,12           | 0,09           | 0,15           | 0,19           | 0,24           | 0,06           |

Таким чином, спираючись на отримані результати розрахованих показників, можна зробити такі висновки.

Аналіз значень коефіцієнта варіації дозволяє вважати ступінь узгодженості експертів задовільним ( $v_i < 0,3$ ).

Експертні оцінки стану підсистем системи управління персоналу дозволяють визначити її реаль-

ний стан. У табл. 4 зведено результати організаційної діагностики.

У результаті оцінки різних підсистем системи управління персоналом 10 підприємств промислової галузі Харківського регіону можна побудувати їх діагностичний профіль, поданий на рисунку.

Таблиця 4

## Результати діагностики

| № | Сфера діагностики  | S <sup>-</sup> | S <sup>N</sup> | S <sup>+</sup> |
|---|--|----------------|----------------|----------------|
| 1 | Підсистема аналізу та планування персоналу (C <sub>1</sub> )                           |                |                | 6,1            |
| 2 | Підсистема найму та обліку персоналу (C <sub>2</sub> )                                 |                |                | 7,95           |
| 3 | Підсистема мотивації персоналу (C <sub>3</sub> )                                       |                | 5,9            |                |
| 4 | Підсистема оцінки персоналу (C <sub>4</sub> )  | 2,95           |                |                |
| 5 | Підсистема управління розвитком персоналу (C <sub>5</sub> )                            | 2,25           |                |                |
| 6 | Підсистема створення умов праці (C <sub>6</sub> )                                      | 4,6            |                |                |
| 7 | Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом (C <sub>7</sub> ) | 2,4            |                |                |
| 8 | Підсистема розвитку організаційної структури управління (C <sub>8</sub> )              | 1,85           |                |                |
| 9 | Підсистема правового забезпечення (C <sub>9</sub> )                                    |                | 5,85           |                |



Рис. Діагностичний профіль системи управління персоналом на прикладі 10 промислових підприємств Харківського регіону

Таким чином, використовуючи результати оцінок, а також отриманий діагностичний профіль системи управління персоналом на прикладі 10 великих промислових підприємств машинобудівної галузі Харківського регіону, можна зробити такі висновки стосовно стану системи управління персоналом у дослідженому регіоні:

1. Найбільш розвиненими підсистемами системи управління персоналом підприємств Харківської області, які мають широке коло чітко визначених функцій та обов'язків, є підсистема найму та обліку персоналу (C<sub>2</sub>), а також підсистема аналізу та планування персоналу (C<sub>1</sub>). Це пов'язано з тим, що ці дві підсистеми є основними для систем управління персоналом будь-яких підприємств (великих і малих, підприємств з радянською моделлю управління та підприємств, які використовують закордонні (японські, американські) принципи побудови системи управління, промислових підприємств та підприємств у сфері торгівлі тощо).

2. Підсистеми мотивації та правового забезпечення, на думку експертів, знаходяться в нормальному стані, який сприяє позитивному розвитку підприємств. У той же час, судячи з отриманих балів, ці відділи знаходяться в стані початкового розвитку. Тобто коло їх функцій

та обов'язків є достатньо визначеним, однак у той же час є зовсім незначним (підсистема мотивації в основному займається питаннями матеріального стимулювання (оплата праці), а підсистема правового забезпечення вирішує питання, пов'язані з договорами та контрактами), про що також свідчить мала чисельність працівників цих підрозділів (підсистем).

3. У кризовому стані, який негативно впливає на функціонування системи управління персоналом зокрема та підприємства взагалі, знаходяться більшість підсистем, серед яких: підсистема створення умов праці (C<sub>6</sub>), підсистема оцінки персоналу (C<sub>4</sub>), підсистема управління розвитком персоналу (C<sub>5</sub>), підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом (C<sub>7</sub>), підсистема розвитку організаційної структури управління (C<sub>8</sub>). Усі ці підсистеми є відносно новими для практики українських підприємств, адже раніше функції всіх цих підрозділів виконував відділ кадрів, основним завданням якого був облік персоналу та ведення його особових справ. Однак розвиток нових економічних відносин та інтеграція до світової економіки потребують більш детальної уваги до питань, пов'язаних з працівником, які є головним ресурсом підприємства. Тому врегулювання питань, пов'язаних з навчанням персоналу, його розвитком, створенням сприятливих умов для його праці, а також організацією інформаційного обміну та взаємодії між різними посадовими особами та підрозділами, є стратегічно важливим для формування конкурентоспроможності системи управління персоналом та успішного функціонування підприємства взагалі.

Таким чином, аналіз структури системи управління персоналом показав про недостатній рівень розвитку даних систем на підприємствах Харківського регіону, що пов'язано з відсутністю або критичним станом ряду стратегічно важливих та необхідних для успішного функціонування всього підприємства підсистем, невизначеністю їх функцій та обов'язків, відсутністю алгоритму взаємодії з іншими структурними підрозділами тощо. Усі ці питання та проблеми потребують детального вивчення й дослідження.

**Література:** 1. Архипова Н. И. Исследование систем управления : учебн. пособ. для вузов / Н. И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко. – М. : "Издательство ПРИОР", 2002. – 384 с. 2. Гриньова В. М. Организационно-экономические основы формирования системы корпоративного управления в Украине : монография / В. М. Гриньова, О. С. Попов. – Х. : ХДЕУ, 2003. – 323 с. 3. Долятовский В. А. Исследование систем управления : учебн. пособ. / В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская. – М. : ИКЦ "МарТ", 2003. – 256 с. 4. Игнатьев А. В. Исследование систем управления : учебн. пособ. для вузов / А. В. Игнатьев, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 157 с. 5. Мишин В. М. Исследование систем управления / В. М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 527 с. 6. Сумин В. А. Система управления: системообразующий базис / В. А. Сумин // Научные работы Донецкого национального технического университета. Серия : Экономическая. – Донецк, 2004. – № 70. – С. 145–155. 7. Менеджмент организации: современные технологии / под проф. Н. Г. Кузнецова, проф. И. Ю. Солдатовой. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 480 с. – Серия "Учебники и учебные пособия".

Рецензент  
докт. екон. наук,  
доцент Новікова М. М.

Стаття надійшла до редакції  
19.05.2011 р.