

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Шимановська-Діанич Л.М. Теорія та практика формування ефективного процесу управління персоналом організації // Костишина Т.А. Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: Монографія / Костишина Т.А., Нестуля О.О, Нестуля С.І. [та ін.] / За ред. проф. Костишиної Т.А. – Полтава: «Полтавський літератор», 2010. – 498 с.
2. Вересов Н.Н. Психология управления: учеб. пособие / Н.Н. Вересов ; Рос. акад. образования, Моск. психол. соц. ин-т. – М. : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2011. – 222 с.
3. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт; при участии П.Лейн; [пер. с англ. А.В.Козлова; под. ред. проф. И.В. Андреевой]. – М.: Эксмо, 2008. – 480 с.
4. Нестуля О.О, Нестуля С.І. Лідерство в управлінні персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: Монографія / Костишина Т.А., Нестуля О.О, Нестуля С.І. [та ін.] / За ред. проф. Костишиної Т.А. – Полтава: «Полтавський літератор», 2010. – 498 с.
5. Беляцкий Н.П. Менеджмент: деловая карьера: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Высш. шк., 2001. – 302 с.

**ВИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АКТИВІЗАЦІЇ  
ОРГАНІЗАЦІЙНО–КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ  
DETERMINATION OF ACTIVIZATION TOOLS OF ORGANIZATIONAL AND  
COMMUNICATION SUPPORT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES' PERSONNEL  
MANAGERIAL ACTIVITY**

*У статті розглянуто формування організаційно–комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на основі процесно–структурованого підходу. Визначені поняття організаційного та комунікаційного забезпечення. Виділені інструменти активізації організаційно–комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.*

**Ключові слова:** організаційно–комунікаційне забезпечення, управлінська діяльність персоналу, процесно–структурований підхід.

*В статье рассмотрено формирование организационно–коммуникационного обеспечения управленческой деятельности персонала на основе процессно–структурного подхода. Определены понятия организационного и коммуникационного обеспечения. Выделены*

*инструменты активизации организационно–коммуникационного обеспечения управленческой деятельности персонала предприятия. Ключевые слова: организационно–коммуникационное обеспечение, управленческая деятельность персонала, процессно–структурированный подход.*

*The article deals with the formation of organizational and communication support of personnel managerial activity on process-structured approach. Definite concepts of organizational and communication support. The tools of activation of organizational and communication support of personnel managerial activity of the enterprise are allocated.*

**Key words:** organizational and communication support, personnel managerial activity, process-structured approach.

УДК 338.58:65.014

**Гришина В.В.**

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Постановка проблеми.** Останні десятиріччя чітко виявили зростання впливу управлінської діяльності персоналу на процеси розвитку і формування конкурентоспроможного підприємства. Враховуючи те, що ефективність діяльності залежить насамперед від ефективної управлінської діяльності персоналу, дуже важливо приділяти увагу саме забезпеченню управлінської діяльності персоналу підприємства. Ефективність управлінської діяльності персоналу підприємств промислової галузі в більшості випадків залежить від його ефективного організаційно – комунікаційного забезпечення. Сьогодні, трактування поняття «організаційно – комунікаційне забезпечення» не є усталеним в сучасній економічній науці. Частіше організаційне забезпечення досліджується авторами з поєднанням методичного або економіч-

ного забезпечення. Враховуючи те, що основний інструмент комунікаційного процесу – є інформація, тому частіше комунікаційне забезпечення використовують з інформаційним. Організаційно–комунікаційне забезпечення будь якої діяльності зустрічається дуже рідко. Тому актуальним є дослідження організаційно–комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства та визначення її інструментів активізації для ефективного існування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства та її організаційне та комунікаційне забезпечення ґрунтовно проаналізовано в дослідженнях таких вітчизняних та закордонних науковців, як М. Армстронга, Г. Афанасьєва, В. Бебик, А. Босак, Н. Гавкалової, В. Гри-

ньювої, А. Зверинцев, А. Кібанова, Г. Кіслякова, В. Краковська, О. Кузьміна, Г. Осовська, Г. Островерхової, Н. Подольчак, О. Попова, В. Русаков, Ф. Тейлор, В. Томах, С. Цимбалюк, Н. Шпак, К. Яковенко, І. Ярулін, О. Ястремська та інші.

Незважаючи на вагомий дослідження вищезгаданих авторів, є необхідність подальшого дослідження управлінської діяльності персоналу підприємства з виділенням впливу організаційного та комунікаційного забезпечення на ефективність управлінської діяльності персоналу та визначення інструментів активізації організаційно – комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

**Постановка завдання.** Основною метою дослідження є визначення поняття організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу та визначення інструментів активізації управлінської діяльності персоналу підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Сутнісним моментом сучасного періоду розвитку все більшої значущості набуває людський фактор. Якщо в індустріальну епоху основна увага приділялася більш удосконаленню та впровадженню технічної складової на підприємствах, то сьогодні, з переходом на нову парадигму управління, наявність людського, інтелектуального та соціального капіталу набуває стрімких обертів. Нова парадигма управління призводить до постійного удосконалення та активізації інструментів, які забезпечують весь процес управлінської діяльності персоналу на підприємстві. Для їх визначення за пріоритетним напрямком, доречним буде почати з визначення понять організаційного та комунікаційного забезпечення.

Починаючи з визначення поняття організаційного забезпечення (далі ОЗ), то в залежності від поля дослідження ми спостерігаємо різноманітність її визначення. Визначаючи сутнісну складову поняття ОЗ, можна виділити чотири напрямки, де вченими використовуються ОЗ по-перше, як сукупність методів, засобів, інструментів, документів, по-друге, як формування необхідних організаційних умов, по-третє, як сукупність структурних підрозділів, взаємин, та вчетверте, як сукупність заходів, процесів і процедур (рис. 1).

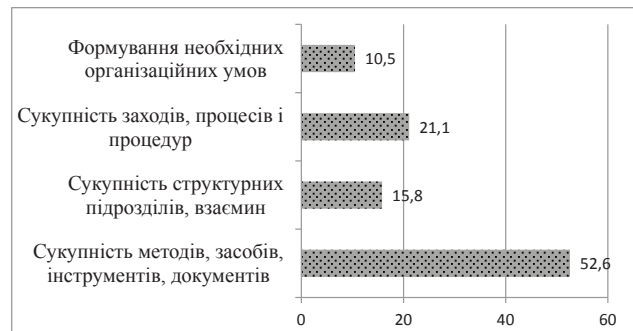
Найбільш поширеним визначенням ОЗ з рисунку 1 видно, використання ОЗ як сукупності методів, засобів, інструментів, документів, в процентному відношенні 52,6% використання визначення. Тим самим, можна відзначити, що вчені, визначаючи ОЗ роблять акцент на те, що ця сукупність регламентує взаємодію персоналу підприємства, створюючи організаційну структуру. Так, Строкович Г. визначає організаційне забезпечення, як сукупність методів і засобів, які регламентують взаємодію окремих підрозділів між

собою в процесі функціонування підприємства на всіх етапах життєвого циклу завдяки здійсненню функціональних (виконання певних робіт які включено до одного бізнес-процесу) та інформаційних (обмін інформацією, доступ до баз даних та баз знань, виходячи з рівня доступу) зв'язків з урахуванням економічних, технічних, соціальних та екологічних обмежень [1].

Другу позицію, з частотою використання у 21,1%, ОЗ визначають вчені, як сукупність заходів, процесів і процедур. Так, Лещух А. акцентує увагу на те, що це сукупність таких процесів, як планування і координацію, а також контроль і перевірку відповідних нормативних актів [2].

З частотою використання у 15,8%, ОЗ визначають як сукупність структурних і динамічних взаємин всередині суб'єкта і за його межами, що охоплює безліч конкретних субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків [3].

Формуванням необхідних організаційних умов для ефективного використання трудового потенціалу [4], з найменшою частотою використання визначення поняття, використовують в своїх роботах вчені.



**Рис. 1. Структурування морфологічних одиниць сутнісної складової поняття "організаційне забезпечення", %**

Організаційне забезпечення дуже тісно пов'язано з комунікаційним. Організаційна структура не може діяти без комунікаційного процесу на підприємстві, де основними цілями комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства є:

результативний обмін інформацією в суб'єктно-об'єктних відносинах підприємства, включаючи як зовнішню так і внутрішню комунікаційну взаємодію;

побудова комунікаційних каналів для обміну інформацією між працівниками, групами, підрозділами і координація їх завдань і дій;

регулювання і вдосконалення інформаційних потоків для результативного обміну інформацією між рівнями управління, всередині підприємства та контрагентами та іншими стейкхолдерами.

Визначаючи комунікацію як процес обміну інформацією, як напрямок, який найбільш часто використовується вченими, з частотою викорис-

тання у 56,25 %, акцентуючи увагу, що комунікація – це насамперед процес, акцентуючи увагу на забезпеченні послідовності управлінських процедур. (рис. 2).

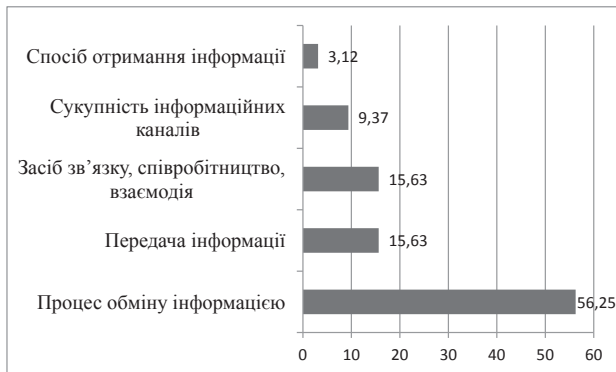


Рис. 2. Структурування морфологічних одиниць сутнісної складової поняття "комунікація", %

Отже, комунікаційне забезпечення в контексті управлінської діяльності персоналу – це цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами, включаючи характер взаємодії як зовнішніх так і внутрішніх комунікацій, за допомогою методів, інструментів, технологій, засобів, які дозволяють своєчасно отримати керівниками достовірну інформацію та оперативно прийняти управлінське рішення задля конкурентоспроможності підприємства.

Грунтуючись на проведеному аналізі поглядів різних авторів щодо визначення поняття організаційного та комунікаційного забезпечення в аспекті управлінської діяльності персоналу, пропонуємо надати авторське визначення поняття «організаційно–комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» (далі ОКЗУДП), а саме це сукупність методів, інструментів, засобів, технологій, де через реалізацію управлінських функцій здійснюється процес обміну інформацією між суб'єктами, та систематизований і цілеспрямований вплив суб'єкта управління відносно об'єкта управління з метою прийняття своєчасного управлінського рішення, дія яких направлена на здійснення поставленої мети й досягнення кінцевого результату, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства.

Отже, ми спостерігаємо тісний зв'язок між організаційним та комунікаційним забезпеченням. Кадрова структура підприємства пронизана комунікаційними зв'язками, та їх документальним супроводженням. Забезпечення ефективної управлінської діяльності персоналу залежить від оперативного постачання інформації через інфокомунікативні потоки, які забезпечуються інфокомунікативними технологіями.

Успішність функціонування підприємства пов'язано з ефективністю її управлінської діяльності персоналу, що значною мірою обумовлю-

ється який підхід до управління обраний. Огляд публікацій стосовно підходів щодо управлінської діяльності персоналу виявив, що переважно науковцями розглядаються загальновідомі підходи щодо управління, які історично склалися у науці управління, а саме процесного, системного та ситуаційного підходу до управління.

Забезпечуючи логічність та послідовність управлінських процедур процесного підходу, виникає складність в забезпеченні узгодження усіх управлінських дій, уникнення дублювання процесів. Управлінська діяльність персоналу з позиції системного підходу базується на розгляді підприємства як відкритої системи, враховуючи її структурну декомпозицію на керуючу та керовану підсистему управління. Як визначає Кузьмін О. застосування цього підходу при побудові системи управління на підприємствах є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення високого рівня їх ефективності. Це пояснюється тим, що на практиці побудувати якісну систему управлінської діяльності персоналу з урахуванням усіх взаємозв'язків та взаємовпливів надзвичайно складно, цей процес триває роками шляхом ітеративного усунення вузьких ланок, проблемних моментів, тощо. Стосовно ситуаційного підходу до управління, слід зазначити, що вона виникла внаслідок підвищення динамічності та непередбачуваності середовища функціонування і спрямована на пошук адаптивних інструментів управління у конкретних ситуаціях. Ми згодні з вченими, щодо даного підходу, яку визначають як безперспективною, де якщо на підприємстві не розроблені загальна стратегія та політика розвитку, в таких умовах управління перетворюється на роздрібний хаотичний процес [5]. З метою нівелювання недоліків вищезазваних підходів, вчені пропонують сформулювати принципово новий підхід до побудови системи управлінської діяльності персоналу, а саме процесно–структурований підхід, який передбачає поєднання системного, ситуаційного, процесного, динамічного та функціонального підходів до формування системи управління, відповідно до якого управлінська діяльність персоналу розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану [5, 6, 7].

Отже, пропонуємо аналізувати рівень організаційно–комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств з позиції процесно–структурованого підходу.

В аспекті процесно–структурованого підходу ОКЗУДП забезпечується у певній послідовності з визначенням цілей, методів, принципів (рис. 3).

Відповідно до процесно–структурованого підходу процес управлінської діяльності персоналу

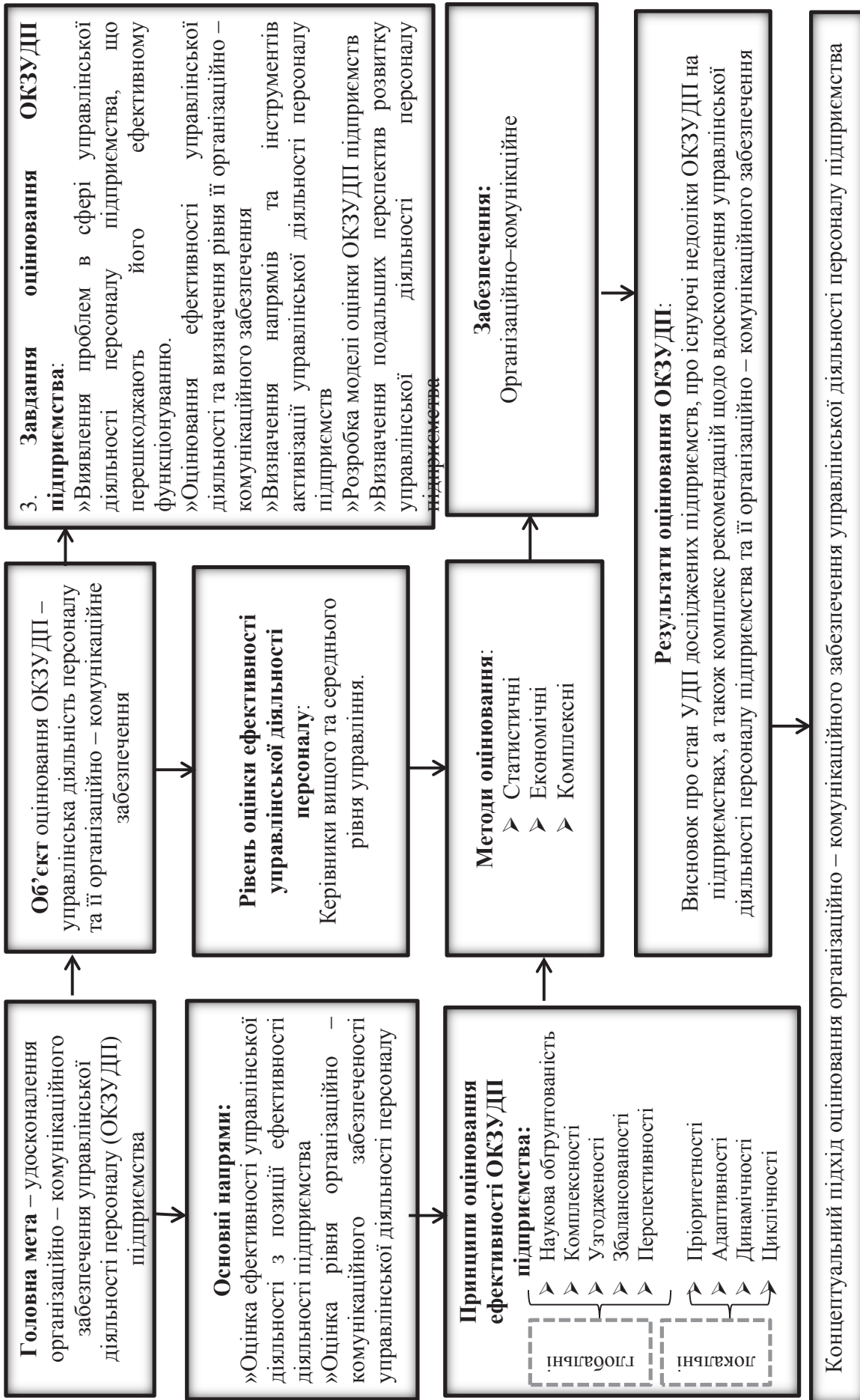


Рис. 3. Концептуальний підхід щодо оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства в аспекті процесно-структурованого підходу

передбачає слідуочий послідовний набір етапів виконання:

реалізація функцій управлінської діяльності персоналу(планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання).

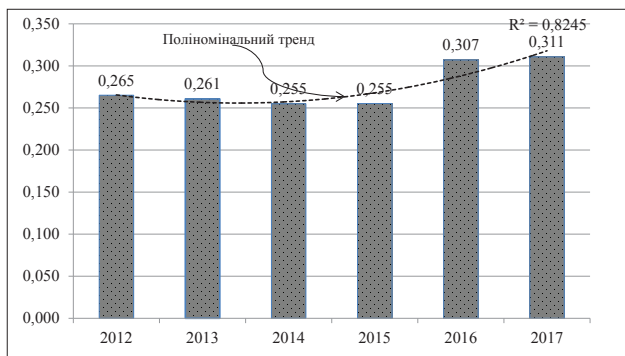
формування методів управлінської діяльності персоналу.

формалізація методів управлінської діяльності персоналу.

забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Дослідження, які були проведені на підприємствах промисловості Харківського регіону, визначило за допомогою проведеної інтегральної оцінки організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу їх існуючий рівень.

Для узагальненого оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу за аналізований період, представимо динаміку середніх значень інтегрального індикатора у графічному вигляді (рис. 4). Зазначимо, що для побудови лінії тренду було використано поліноміальну апроксимацію, що пояснюється необхідністю опису великої сукупності даних, які поперемінно зростають та зменшуються.



**Рис. 4 Динаміка середнього рівня інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах**

Середній рівень інтегрального показника в контексті досліджуваних промислових підприємств характеризується незначним розкидом його значень. Найбільше значення інтегрального показника спостерігається в 2017 р. із початком поступового його підвищення з 2016 р. Щодо інтерпретації рівня показника, то його значення в 2017 р. відповідає оцінці «середній» та спостерігається на ВАТ «Турбоатом» (0,379), ПАТ «Світло шахтаря» (0,391) та ПАТ «Укрелектромаш» (0,456).

Найбільш непродуктивним в контексті активізації інструментів управлінської діяльності персоналу є 2015 рік, саме в цьому році низькі значення інтегрального показника притаманні трьом підприємствам Харківського регіону – ПАТ «Електромашина», ПАТ «ХАРП» та ПАТ «Коннектор».

Нова парадигма управління повинна бути орієнтована на підвищення ролі управлінської діяльності персоналу підприємства. Виходячи з аналізу останніх років, можна зауважити, що майже половина підприємств мають низький рівень організаційного та комунікаційного забезпечення УДП, що безпосередньо накладає свій відбиток на всю життєдіяльність підприємства загалом. Інші об'єднання в групі підприємства, хоча і знаходяться на інших позиціях, але мають свої недоліки в забезпеченні управлінської діяльності персоналу.

Отже потрібно впровадити таку оновлену, адаптовану на сьогодні програму активізації управлінської діяльності персоналу та її забезпеченню, при якій вся система управління буде сприяти злагожденій діяльності всіх підрозділів підприємства.

З огляду на роль, яку відіграє організаційно – комунікаційне забезпечення в управлінській діяльності персоналу підприємства, сформулюємо основні вимоги, що пред'являються до їх проектування (табл.1).

Одним з найвпливовіших інструментів активізації аспекту організаційного забезпечення УДП – це мотивація, яка розглядається як інструмент спонукання себе та інших до свідомої і творчої активності.

Для активізації управлінської діяльності через мотивацію доцільна постановка особистісних цілей, пов'язаних з досягненням внутрішніх і зовнішніх цілей підприємства. Орієнтація на внутрішні цілі здатна реалізувати внутрішню мотивацію доставлянням задоволення від роботи, почуттям самореалізації, самоконтролю. Орієнтація на зовнішні цілі виконується для отримання сторонньої винагороди через зовнішню мотивацію, що і виробляє систему стимулів.

Значною проблемою в управлінській діяльності, особливо на рівні взаємодії окремих підрозділів та суб'єктів управління, є збір інформації, збереження її в базах даних для ефективного прийняття управлінських рішень. Акумуляування інформації, яка одержується з усіх рівнів управлінської діяльності персоналу, відбувається повільно, що значно погіршує рівень її актуальності, як наслідок ускладнює своєчасне прийняття рішень. Тому найбільшу увагу доцільно приділяти розбудови системи організаційно-комунікаційного забезпечення, яке повинно базуватися на передових інфокомунікаційних технологіях, використанню вискоєфективних засобів її техніко-технологічного забезпечення управлінських процесів, які дозволяють збільшити швидкість збору та переробки інформації.

Наймасовішим носієм інформації на підприємстві є документ. За допомогою документації здійснюється, враховується, регулюється і контролюється переважна кількість операцій. Тому від того, наскільки раціонально спроектовані бланки

Таблиця 1

**Інструменти активізації управлінської діяльності персоналу  
в аспекті організаційно-комунікаційного забезпечення**

Забезпечення УДП	Складові забезпечення УДП	Інструменти активізації УДП	Вимоги, що пред'являються до проектування організаційно – комунікаційного забезпечення УДП
Організаційне забезпечення	Кадрове забезпечення	Організаційна культура	Підкріплювати і підтримувати заходи на усіх рівнях, стан соціально – психологічного клімату Розвиненість системи передачі культурного досвіду
		Мотивація	Розвиненість системи матеріальних та нематеріальних засобів мотивації Відсутність дублювання управлінських функцій в підрозділах Керівництво повинно займатися питаннями навчання кадрового складу, самонавчання.
	Документаційне забезпечення	Документ	Наявність документів, що регламентують діяльність Відповідність форми документа певної мети і зручність у використанні; Документ повинен відповідати умовам його застосування і тривалості використання; Раціонально спроектовані бланки документів, організований документообіг
Комунікаційне забезпечення	Інформаційно–комунікаційне забезпечення	Інформація	Повністю задоволені потреби в необхідній інформації (терміни, форма подання, точність і порівнянність).
	Техніко– технологічне забезпечення	ІКТ, технічні засоби	Розвинена мережа передачі даних, наявність сучасних технічних засобів, необхідних для діяльності управлінського персоналу

документів, організований документообіг, багато в чому залежить ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства. На сьогодні, для більшості керівників важливо мати письмове підтвердження, навіть в тих випадках, коли інформація вже викликала негайну реакцію. Тому потрібно ще певний період адаптації, пов'язаний з впровадженням сучасних методів і засобів на всіх рівнях управління, перш ніж, друкований документ втратить своє ключове значення, а електронні носії інформації будуть відігравати визначальну роль.

Спосіб побудови мережі залежить від вимог управлінського персоналу до оперативності інформаційно–комунікаційного обміну та управління всіма структурними підрозділами підприємства. Підвищення запитів до оперативності інформації в управлінській діяльності персоналу призвело до створення мережевих технологій, які розвиваються з вимогами сучасних умов функціонування підприємства.

Автоматизація має свої переваги. По перше, вона дозволяє збільшити ефективність управлінської діяльності персоналу за рахунок їх забезпечення максимально повної, оперативної та достовірною інформацією, збільшуючи тим самим ефективність обміну даними між окремими підрозділами та центральним апаратом управління, що є

другою перевагою. По третє, автоматизація забезпечує захищеність і цілісність даних на всіх етапах обробки інформації. В четверте автоматизація гарантує облік і контроль надходження інформації на всі рівні управлінської діяльності персоналу підприємства.

Але потрібно відзначити, що використання навіть найсучасніша система ІКТ не є панацеєю. Вона є високотехнологічним сучасним інструментом на підприємстві, який вимагає певних навичок поводження з ним, тобто залежить від зрілості управлінської діяльності персоналу, та разом з цим залежить від організаційної структури персоналу, який буде ним користуватися.

**Висновки з проведеного дослідження.** Можна зробити висновок, про тісний взаємозв'язок інструментів активізації організаційно–комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, які мають вплив на ефективність діяльності підприємства. Доцільно подальший розгляд удосконалення інструментів активізації організаційно–управлінської діяльності персоналу, який повинен виходити з оцінювання якості організаційно–комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу та зрілості управлінської діяльності персоналу для впровадження сучасних форм інструментів їх активізації.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Строкович Г.В. Організаційне забезпечення зростання якості функціонування підприємств в умовах економіки знань / Г.В. Строкович // Стратегія економічного розвитку України. № 33. – 2013. – С. 202-212. Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/7195>
2. Лещух А.Р. Діяльність органів місцевого самоврядування у сфері профілактики адміністративних правопорушень: організаційно-правове забезпечення : моногр. / А.Р. Лещух // ЛьвДУВС. – Л. – 2012. – С. 78.
3. Sopelana A. Organizational flexibility: a dynamic evaluation of Volberda's theory / A. Sopelana, M. Kunc, O. Rivera Hernández // 28th International Conference of the System Dynamics Society, 2010. – P. 1191-1218.
4. Дасиф А.Ф. Информационное и организационное обеспечение механизма экономического реагирования промышленных предприятий / А.Ф. Дасиф // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2014. – № 2 (33). – С. 153-158.
5. Кузьмін О.Є. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій [монографія] / О.Є. Кузьмін, І.В. Алексєєв, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин // Видавництво «Растр – 7». – Львів. – 2013. – 428 с.
6. Петришин Н.Я. Принципи процесно-структурованого менеджменту як системи, що розвивається / Н.Я. Петришин // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету: збірник науково-технічних праць.-Львів: РВВ НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.4. – С. 272–278.
7. Кузьмін О.Є. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, Н.М. Сиротинська // Демократичне врядування: наук. вісник Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України– Вип.6. – Львів. – 2010. – Режим доступу: <http://vivacademy.com/visnuk6/index.html>