

# ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МАРКЕТИНГ

УДК 338.45: 621:331

DOI <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-1-41-20>

## ПІДВИЩЕННЯ ЗНАЧУЩОСТІ РОБОТИ З КАДРОВИМ РЕСУРСОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Гельман В.М., к.е.н., доцент

*Запорізький національний університет  
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

smsvell@yandex.ua

### Ключові слова:

підприємство машинобудування, кадровий ресурс, криза, управління кадровим ресурсом, життєвий цикл підприємства, життєвий цикл працівника, кадрові практики та інновації.

Визначено особливості діяльності вітчизняних підприємств машинобудування в сучасних умовах та виявлено наявність кризових явищ машинобудівної галузі в цілому та певні проблеми в забезпеченні підприємств кадровим ресурсом. Акцентовано увагу на особливостях управління кадровим ресурсом підприємства з урахуванням циклічності компанії, групи, працівника. Важливістю набувають питання дослідження трудової поведінки на основі мотиваційної структури працівника на підприємствах, використання сучасних кадрових практик та інновацій. Указані аспекти у сфері управління кадровим ресурсом набувають особливої значущості для підвищення ефективності управлінської праці.

## INCREASING OF THE SIGNIFICANCE OF WORK WITH HUMAN RESOURCE OF MECHANICAL ENGINEERING ENTERPRISES IN A CRISIS

Helman V.M., PhD in Economics, Associate Professor

*Zaporizhzhia National University  
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

### Key words:

mechanical engineering enterprise, human resource, crisis, life cycle of the enterprise, life cycle of the employee, HR practices and innovations.

The particularities of functioning of domestic enterprises of mechanical engineering in the present conditions are determined, and the presence of crisis phenomena of the mechanical engineering on the whole and certain problems of the state of human resource of enterprises are revealed. The attention is focused on the features of human resource management of the enterprise, taking into account the cyclical nature of the company, group, staff. Questions of research of labor behavior, which are based on the motivational structure of the employee, become important, and the use of modern HR practices and innovations is extremely necessary for modern enterprises. Aspects in the field of human resource management, which are considered, is of particular importance to improve the efficiency of managerial work.

### Постановка проблеми

Сьогодні незадовільна ситуація в галузі машинобудування пов'язана з високою вартістю фінансових ресурсів для вітчизняних виробників, зниженням їхньої економічної активності, скороченням обсягів реалізації, високим рівнем інфляції, несприятливим інвестиційним кліматом. Ефективність управління персоналом прямо впливає на стабільність діяльності підприємств. У зв'язку з цим у період кризи підвищується значущість роботи з персоналом.

Як правило, на сучасних українських підприємствах існує єдиний підхід до оцінки та обліку факторів, що впливають на фінансово-економічний стан без урахування етапу життєвого циклу. Тут і виникає проблема достовірності оцінки стану підприємства і, як наслідок, неефективності управлінських рішень.

Залежно від етапу життєвого циклу, існує ряд пріоритетних напрямів в управлінні підприємством, в основі яких лежить вирішення характерних проблем, відповідних певному етапу розвитку. Зокрема, важливістю набувають питання впливу на систему управління кадровим ресурсом етапів циклічності розвитку підприємства.

Поряд із циклічністю розвитку підприємства, діяльність працівника відповідно до етапів процесу працевлаштування також відбувається циклічно. Різні етапи життєвого циклу працівника вимагають застосування методів управління саме для цього конкретного працівника, урахування та використання яких, безумовно, підвищить якість управління та ефективність реалізації управлінських зусиль (управлінський продукт) топ-менеджментом та лінійними менеджерами підприємства.

Розглянуті особливості управління кадровим ресурсом набувають особливої значущості для підвищення ефективності управлінської праці, тому є актуальними питаннями наукового дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Дослідження теоретико-методичних та практичних засад управління кадровим ресурсом, питання використання управлінських інструментів у роботі з персоналом підприємства розглядалися в працях зарубіжних та вітчизняних учених: І. Ансоффа, Ф. Беккера, П. Друкера, Г. Кунца, М. Мескона, С. Оддонела, Т. Пітерса, Ф. Хедоурі, Г. Саймона, С. Бандури, Д. Богині, О. Грішиної, В. Данюка, А. Калини, А. Колота, І. Крижка, Н. Лук'янченко, В. Нижника, І. Петрової, М. Семікіної, О. Уманського, Л. Алекперової, В. Дикань, Н. Кривохатко, В. Асєєва, В. Афанасьєва, Б. Генкіна, В. Дятлова, Р. Марра, А. Єгоршина, П. Іванова, А. Кібанова, С. Нікітіна, Ю. Одягова, Г. Слуцького та ін. Проблеми управління персоналом у кризових умовах економіки, дослідження в галузі антикризового управління персоналом розглянуто в працях В. Воронкової, А. Беліченка, Т. Базарова, А. Кирєєвої, І. Стец, Т. Черкашиної, О. Редьки, О. Галушак та ін. Особливості управління персоналом з урахуванням циклічності розвитку підприємства та працівника досліджено в працях І. Адізеса, С. Іванової, О. Даниленко, Є. Смельянова, С. Поварнічиної, М. Виноградського, А. Виноградської, О. Шканової, У. Торберта, Ф. Глазла, Б. Лівехуда, В. Карковської, П. Васюника, Е. Шоу, О. Захарової та ін.

Проаналізувавши різні підходи науковців до управління кадровим ресурсом та процесів забезпеченості підприємства кадровим ресурсом, можна зробити висновок, що потребують дослідження і подальшого розвитку питання підвищення ефективності роботи з кадровим ресурсом підприємств машинобудування в умовах кризи. Також потребують розвитку теоретико-методологічні аспекти використання ефективних HR-інструментів в управлінні персоналом, удосконалення управлінського інструментарію прийняття кадрових рішень, зокрема урахування циклічності компанії загалом, групи/команди та працівника з метою окреслення основних завдань та особливостей управління кадровим ресурсом.

#### **Формулювання цілей**

Метою статті є обґрунтування значущості роботи з кадровим ресурсом вітчизняних підприємств машинобудування в умовах кризи, надання рекомендацій щодо покращення роботи з кадровим ресурсом та підвищення ефективності управлінської праці.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Економічний розвиток регіону безпосередньо залежить від забезпечення підприємств висококваліфікованими професійними кадрами, які адекватно реагують на запити інноваційного розвитку промислового виробництва, від розробки та впровадження стратегії підготовки фахівців для роботи в умовах інтенсивного розвитку промисловості й високих технологій. Сучасний стан вітчизняної промисловості характеризується вкрай

критичним рівнем. Сировинні ресурси більшою мірою є вичерпаними, виробниче обладнання – застарілим, інвестиції в оновлення та розширення виробничої бази є незначними [1, с. 195]. Якщо протягом 2010-2012 років підприємства машинобудування нарощували обсяги виробництва, то у 2013-2014 роках вони зазнали значних втрат. Спад виробництва у 2013 році порівняно з 2012 роком склав 18,9 %, а у 2014 р. порівняно з 2013 р. – уже 10,5 %. Фінансові результати до оподаткування підприємств машинобудування (сальдо) у 2014 та 2015 роках були від'ємними і становили відповідно 0501,5 млн грн та 12651,6 млн грн. Протягом 2015-2017 років спостерігалася позитивна динаміка збільшення обсягів виробництва. Натомість питома вага продукції машинобудівної галузі в загальній величині реалізованої промислової продукції (товарів та послуг), починаючи з 2013 року, постійно знижувалася. Якщо у 2012 році питома вага реалізованої машинобудівної продукції в загальному обсязі промислової продукції становила 10,3 % то у 2017 році – вже 6,4 %, що є негативним явищем для економіки України [2].

В умовах кризової ситуації на підприємствах машинобудування з метою мінімізації негативних наслідків керівництвом підприємств застосовуються оперативні заходи щодо зменшення витрат, перегляду бюджетів, тимчасової відмови від інвестицій та набору нових працівників, оптимізації штату, витрат на мотивацію, відмову від навчання персоналу тощо.

Рівень заробітної плати в галузі машинобудування є невисоким. Так, у середньому за 2012-2017 роки середньомісячна заробітна плата на підприємствах машинобудування склала 4479 грн, у металургійному виробництві та виробництві готових металевих виробів за той самий період – у середньому 5579 грн, у добувній промисловості – 6481 грн. [2]. Заробітна плата тісно пов'язана з кількістю праці. За інших рівних умов праця більшої тривалості потребує більших витрат робочої сили, а відповідно, і більшого обсягу життєвих засобів для її відтворення [3, с. 142]. Протягом останніх років наявна негативна тенденція до зниження величини зайнятих працівників на підприємствах машинобудування.

Поширення кризових явищ на підприємствах машинобудування вимагає від персоналу підвищених вимог до роботи в нестандартних умовах, умовах ризику та підвищеної конфліктності. Неготовність кадрових ресурсів до кризових ситуацій може знижувати ефективність їхньої діяльності та роботу підприємства взагалі. Тому антикризове управління персоналом повинне відрізнятися від традиційного управління та обов'язково повинне бути впроваджене в систему управління підприємством взагалі.

Для досягнення високої продуктивності топ-менеджерам та лінійним менеджерам важливо враховувати вплив на систему управління персоналом етапу життєвого циклу підприємства. Хоча кожне підприємство є унікальним, увесь період його існування можна розбити на основні стадії, через які воно проходить. Заслужують на увагу

дослідження вітчизняних і зарубіжних учених щодо визначення стадії життєвого циклу компанії загалом з метою окреслення основних завдань та особливостей управління персоналом [4-9]. На жаль, більшість промислових підприємств України перебувають на стадії спаду / виходу з нього / на шляху реорганізації. Про це свідчать низькі показники рентабельності, оборотності й платоспроможності; висока частка позикових коштів підприємств машинобудування.

Крім того, у системі «керівник - підлеглий» визначальним є й те, на якому етапі життєвого циклу перебуває структурний підрозділ підприємства, команда / група, працівник. Поряд із циклічністю розвитку підприємства діяльність працівника відповідно до етапів процесу працевлаштування також відбувається циклічно. Наприклад, можна навести такі найпоширеніші етапи: підбір, адаптація, розвиток кар'єри, звільнення працівника. Учені наголошують на тому, що різні етапи життєвого циклу працівника вимагають застосування методів управління персоналом саме для цього конкретного працівника [10-13].

Безумовно, важливими є дослідження трудової поведінки на основі мотиваційної структури працівника на підприємствах, базові характеристики робочого місця і виробничих процесів на підприємстві [14, с.117].

Низка підприємств машинобудування сьогодні продовжує застосовувати традиційні технології, зокрема такі, що давно засвоєні, повільно змінюються з обмеженою свободою в прийнятті управлінських рішень. Застосування таких технологій не виключає економічних і соціальних втрат ресурсів, зокрема і втрати ресурсу праці. На сучасних підприємствах сьогодні вкрай необхідно приймати організаційно-технічні рішення, що покращують структуру та якість виробництва, залучати персонал, здатний до впровадження інновацій. Застосовуючи методи нецінової конкуренції підприємствами галузі, більш яскраво спостерігається перехід окремими підприємствами від екстенсивного методу виробництва (збільшення валового виробництва) до інтенсивного (за рахунок уведення передових технологій). Найбільш активно впроваджують нові технології українські холдинги, забезпечуючи, таким чином, стійкі, довгострокові конкурентні переваги [15, с.162].

Підприємства, що орієнтовані на ринкову динаміку, вирізняє інноваційно-активна поведінка, яка зумовлює інші методи, механізми й інструменти

управління. Властивістю таких підприємств є часто оновлювані технології, використання яких багато в чому унеможливорює втрати ресурсів за людським фактором.

Залежно від того, які методи управління (традиційні чи нетрадиційні) персоналом використовуються на підприємстві, наскільки швидкими темпами оновлюється процес виробництва, впроваджуються нові ресурсозберігаючі технології, розробляються інноваційні види продукції, можна прогнозувати успіх використання сучасних та ефективних інструментів роботи з персоналом. Вивчаючи вітчизняний та зарубіжний досвід, підприємствам сьогодні важливо орієнтуватися на кращі досягнення в сфері кадрових технологій.

Успішні HR-практики складають основу ефективного управління кадровим ресурсом підприємства. Упроваджуючи кращі HR-практики, українські підприємства зможуть досягти своїх цілей шляхом створення ефективної й дієвої робочої сили.

Кадрові інновації та HR-технології сьогодні активно використовуються сучасними підприємствами. Володіючи інформацією щодо тенденцій розвитку інновацій у сфері HR, у підприємств з'являється можливість своєчасно прийняти важливі рішення і опинитися в серед лідерів ринку.

#### Висновки

Із метою формування дієвої системи забезпечення підприємства кадровим ресурсом на машинобудівних підприємствах, чи підвищення її ефективності, виникає необхідність проведення детального аналізу стану справ у галузі, а також визначення особливостей управління кадровим ресурсом, які притаманні саме підприємствам машинобудівної галузі. На сучасних підприємствах сьогодні вкрай необхідно приймати організаційно-технічні рішення, що покращують структуру та якість виробництва, залучати персонал, здатний до впровадження інновацій. Звичайно, держава повинна бути зацікавлена в забезпеченні підприємств висококваліфікованими професійними кадрами, та готувати фахівців для роботи в умовах інтенсивного розвитку промисловості й високих технологій.

Перспективою подальших досліджень є пошук шляхів актуалізації кадрового ресурсу, зокрема розробка управлінського інструментарію прийняття кадрових рішень для підвищення ефективності прийняття рішень в роботі з кадровим ресурсом.

#### Література

1. Корженевська В.М. Проблеми та тенденції розвитку підприємств машинобудування в умовах кризи. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2016. № 2 (57). С. 194-199. URL: <http://kntu.net.ua/index.php/ukr/content/view/full/37127> [Дата звернення 25 червня 2018].
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [Дата звернення 25 червня 2018].

3. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3(141). С. 134–148. URL: <https://eco-science.net/downloads/> [Дата звернення 7 липня 2018].
4. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.
5. Даниленко О.А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. с. 118-123. URL: <https://eco-science.net/downloads/> [Дата звернення 26 червня 2018].
6. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. Москва: АРМАДА, 1998. 511 с.
7. Виноградський М.Д. Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Torbert W.R. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*. 1974. Vol.5. Pp. 1-25.
9. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.
10. Карковська В. Я., Васюник П. І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 290–297. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2016\\_7\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_34) [Дата звернення 27 червня 2018].
11. Shaw A. HR support on employee lifecycle management (ELC). URL: <https://www.xperthr.com/topics/hr-management/employee-lifecycle/> [Дата звернення 27 червня 2018].
12. Карьерная лестница HR-специалиста. 2013. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/498111-karernaya-lestnitsa-hr-spetsialista> [Дата звернення 27 червня 2018].
13. Захарова О. Вплив інвестицій у людський капітал на стадії життєвого циклу працівника. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2009. Вип. 14. С. 52-56. URL: <http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/11/11> [Дата звернення 27 червня 2018].
14. Череп А.В. Взаємозв'язок мотивації праці і показників ефективності використання персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (139). с. 117–122. URL: <https://eco-science.net/downloads/> [Дата звернення 27 липня 2018].
15. Череп О.Г. Методичні підходи до управління розвитком конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 244. С. 160-163. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/91117> [Дата звернення 27 липня 2018].

#### References

1. Korzhenevska, V.M. (2016). Problemy ta tendentsii rozvytku pidpryiemstv mashynobuduvannia v umovakh kryzy [Problems and trends of mechanical engineering development in the conditions of crisis]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of the Kherson National Technical University*, 2 (57). Retrieved from <http://kntu.net.ua/index.php/ukr/content/view/full/37127> [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. [ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Cherep, A.V. (2013). Neobkhidnist formuvannia mekhanizmu motyvatsii pratsi na pidpryiemstvakh [The need to create a mechanism for motivation of labor at enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 3(141), 134-148. Retrieved from <https://eco-science.net/downloads/> [in Ukrainian].
4. Adyzes, Y. (2014). *Upravlenye zhyznennym tsyklom korporatsyi [Corporate Lifecycle Management]*. Moskva: Mann, Yvanov y Ferber [in Russian].
5. Danylenko, O.A. (2012). Urakhuvannia stadii «zhyttievoho tsyклу» rozvytku orhanizatsii v systemi upravlinnia personalom [Take into account the stage of the "life cycle" of the organization's development in the system of personnel management]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 6, 118-123. Retrieved from <https://eco-science.net/downloads/> [in Ukrainian].
6. Emelianov, E.N. & Povarnytsyna, S.E. (1998). *Psykhohohyia byznesa [Business psychology]*. Moskva: ARMADA [in Russian].
7. Vynohradskiyi, M.D., Vynohradska, A.M. & Shkanova, O.M. (2009). *Upravlinnia personalom [Personnel Management]*. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury [in Ukrainian].

8. Torbert, W.R. (1974). Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*, 5, 1-25 [in English].
9. Hlazel, F. & Lyvekhud, B. 2000 *Dynamichnoe razvytye predpriyatiya. Kak predpriyatiya-pionery y biurokratyia mohut stat efektyvnymi [The dynamic development of the enterprise. How can pioneer enterprises and bureaucracy be effective?]*. Kaluha: Dukhovnoe poznaneye [in Russian].
10. Karkovska, V. Ya. & Vasiunyk P. I. (2016). Zhyttievyi tsykl pratsivnyka ta yoho vplyv na kadrovu bezpeku pidpriemstva. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 7. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2016\\_7\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_34) [in Ukrainian].
11. Shaw, A. HR support on employee lifecycle management (ELC). Retrieved from <https://www.xperthr.com/topics/hr-management/employee-lifecycle/> [in English].
12. *Karernaia lestnytsa HR-spetsyalysta [Career ladder HR-specialist]*. 2013. Retrieved from <https://www.personal.ru/article/498111-karernaya-lestnitsa-hr-spetsialista> [in Russian].
13. Zakharova, O. (2009). Vplyv investytsii u liudskiy kapital na stadii zhyttievoho tsyklu pratsivnyka. [Influence of investment in human capital at the stage of the employee's life cycle.]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional aspects of the development of the productive forces of Ukraine*, 14. Retrieved from <http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/11/11> [in Ukrainian].
14. Cherep, A.V. (2013). Vzaiemozviazok motyvatsii pratsi i pokaznykiv efektyvnosti vykorystannia personalu [The relationship between labor motivation and performance indicators of staff utilization]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 1 (139). Retrieved from <https://eco-science.net/downloads/> [in Ukrainian].
15. Cherep, O.H. (2012). Metodychni pidkhody do upravlinnia rozvytkom konkurentospromozhnistiu promyslovoho pidpriemstva [Methodological approaches to the management of the development of the competitiveness of an industrial enterprise.]. *Kultura narodov Prychernomoria – Culture of the peoples of the Black Sea region*, 244. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/91117> [in Ukrainian].