

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Л.Е. Фисенко, канд. экон. наук, доцент**

**e-mail: vgonch@lnau.lg.ua**

**И.В. Толок, аспирант**

**e-mail: vgonch@lnau.lg.ua**

**Луганский национальный аграрный университет**

*В статье раскрыта сущность системы управления предприятием в контексте совершенствования функциональных взаимодействий управленческого персонала в процессе стратегического развития предприятием. С учетом современных тенденций развития региона особое значение приобретают вопросы повышения качества системы управления персоналом на уровне предприятия, так как современный этап общественно-экономических отношений направлен именно на создание среды здоровой конкуренции. При таких условиях актуальным является вопрос повышения качества системы управления предприятием в контексте обеспечения соответствия взаимодействия управляющей и управляемой систем установленным целевым ориентирам предприятия. Это становится возможным за счет совершенствования отношений управления на основе повышения качества реализации функций управления руководящим составом предприятия. С учетом этого повышение качества системы управления предприятием на основе совершенствования функционального взаимодействия управленческого персонала становится доминантой сегодняшнего дня*

*Ключевые слова: управление персоналом, качество системы управления, функции управления, аппарат управления*

## PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR OF STRATEGIC DEVELOPMENT

**L.E. Fisenko, Candidate of Economic Science, Assistant Professor**

**e-mail: vgonch@lnau.lg.ua**

**I.V. Tolok, Graduate student**

**e-mail: vgonch@lnau.lg.ua**

**Lugansk National Agrarian University**

*The article reveals the essence of the enterprise management system in the context of improving the functional interactions of management personnel in the process of strategic development of the enterprise. Taking into account the current trends in the development of the region, issues of improving the quality of the personnel management system at the enterprise level are of particular importance, since the modern stage of socio-economic relations is aimed at creating an environment of healthy competition. Under such conditions, the issue of improving the quality of the enterprise management system in the context of ensuring compliance of the interaction between the management and managed systems with the established targets of the enterprise is relevant. This is made possible by improving management relationships through improving the quality of implementation of management functions of the company's management. With this in mind, improving the quality of the enterprise management system by improving the functional interaction of management personnel becomes the dominant of today*

*Key words: personnel management, quality of management system, management functions, management apparatus*

Обеспечение стратегического развития предприятием характеризуется постоянным совершенствованием взаимодействия управляющей и управляемой систем на основе обеспечения качества управления персоналом предприятия. Функционирование управляющей системы неразрывно связано с осуществлением влияния на управляющую систему с целью выполнения выбранной стратегии развития предприятия. Данное влияние определяется функциональным взаимодействием управленческого персонала на основе принципов качества с помощью соответствующих методов управления.

Функциональное взаимодействие управленческого персонала является неотъемлемой составляющей системы, структуры и процесса управления предприятием в целом. Указанные категории в свою

очередь тесно взаимосвязаны между собой и находят свое отражение в процессе разработки системы управления современным предприятием. С точки зрения функциональной значимости предприятия как бизнес-системы изучение данного взаимодействия позволит выявить резервы более эффективной реализации функций управления на всех уровнях иерархии управления предприятием. В связи с этим исследование характера функционального взаимодействия управленческого персонала является необходимым условием совершенствования качества системы управления современным предприятием, что определяет основные задачи формирования экономического механизма регулирования занятости населения промышленно-аграрного региона [1, с. 35].

Поскольку весь механизм взаимодействия управленческого персонала осуществляется через процессы деятельности в системе управления предприятием, которые реализуются в рамках соответ-

ствующей организационной структуры, то вопрос оценки данного взаимодействия сводится к выявлению процессов управления и построению организационной структуры управления. Процессы деятельности характеризуют процесс функционирования системы управления, который, в свою очередь, включает ряд взаимосвязанных функций управления. Процесс функционирования системы управления в целом включает соответствующий набор системообразующих элементов, которые упорядочены во времени и по исполнителям [2, с. 74].

Таким образом, при формировании процессов деятельности в системе управления предприятием необходимо обосновать набор системообразующих элементов представленных на рисунке.

Сложность реализации процессов управления состоит в том, что руководителю необходимо, во-первых, оценить ситуацию, выявить причины ее возникновения, сформулировать задачи управления, а во-вторых, определить стратегию управления. Отметим, что множество критериев, используемых при выборе направления воздействия, каждый из которых характеризуется определенным количеством элементов и их параметры, затрудняет определение стратегии. Однако эта многовариантность может быть уменьшена через формирование совокупности процедур, выбор которых определяется по критерию предпочтения (наличие ресурсов, стимулы и др.) В зависимости от уровня знаний по отношению к существующей проблеме. Одним из таких направлений в решении проблем, связанных с анализом управленческих ситуаций, выбором процедур их осуществления является формирование управленческой технологии в виде алгоритма описания процессов управления. С учетом

этого возникает необходимость в оценке процесса деятельности всех категорий управленческих работников через расчленение данных процессов на составляющие элементы соответствующего содержания [4, с. 7].

Заметим, что возможности рационального взаимодействия управленческого персонала с точки зрения разделения и кооперации управленческого труда заложены именно в технологии выполнения работ. Во-первых, расчленение процесса выполнения на определенные виды работ и изучение каждой из них как в отдельности, так и во взаимодействии дает возможность проникнуть в сущность работы каждого исполнителя и рационализировать систему управления на основе идеи интеграции. Во-вторых, структуризация работ позволяет выявить содержание конкретных операций, обосновать их оптимальный состав, снизить трудоемкость работ, повысить качество исполнения, а также закрепить соответствующие операции по отдельным исполнителям, исходя из принципа наиболее полного использования их квалификации, индивидуальных способностей и т.д.

Разработка рациональной управленческой технологии непосредственно связана с особенностями функционального взаимодействия управленческого персонала. Это обусловлено тем, что в процессе данного взаимодействия устанавливаются соответствующие связи между органами управления, анализ которых позволяет выявить лишние связи с целью их сокращения и обеспечения более рационального использования управленческого времени для решения стратегических задач [5, с. 27].



Формирование процессов деятельности в системе управления предприятием

Итак, поскольку специфика управленческого персонала отражается в связях, то характер взаимосвязей может быть обнаружен только после определения выполняемых органом управленческих действий. Поэтому исследования функционального взаимодействия осуществляется в два этапа: на первом этапе анализируется процесс управления, определяются управленческие работы, закрепленные за каждым органом и выполнение которых требует привлечения других органов, состав взаимодействия управленческого персонала и осуществления ими управленческих действий. На втором этапе выделяются связи между органами, обеспечивающими осуществление управленческих действий при выполнении работ.

С целью исследования возможных связей между соответствующими органами управления на предмет оценки их влияния на обеспечение качества процессов управления воспользуемся методом индексации. Итак, состав действий процесса принятия управленческих решений может быть представлен через набор таких индексов:

$P_p$  - подготовка решения. Участие различных органов управления в выполнении данного действия может проявляться неодинаково. Так, один функциональный отдел может принимать участие в подготовке решения только части проблемы, другой готовит проект решения по проблеме в целом. Распределение работ между органами, выполняющих данную операцию, отражается через индексы  $P_r$  и  $P_c$ , где:

$P_r$  - подготовка решения по проблеме в целом, осуществляется управленческим подразделением, несет ответственность за выполнение данной работы;

$P_c$  - подготовка решения подразделением-соисполнителем;

$P$  - принятие решения;

$V$  - выполнение решения;

$K_p$  - контроль за выполнением решения.

Совокупность работ характеризует полный управленческий цикл, который может быть представлен набором индексов  $P_r$ ,  $P_c$ ,  $P$ ,  $V_r$ ,  $V_c$ ,  $K_p$ . В то же время значимость выявленного состава управленческих работ заключается в выделении и оценке связей по каждой управленческой работе между органами управления. При этом, исходя из основных положений функционально-структурной организации предприятия, существование органа управления как элемента управляющей системы невозможно без соответствующего взаимодействия с другими элементами. Поэтому, учитывая универсальность характера взаимодействия, обнаруженную в ходе исследования, можно условно принять, что все устойчивые связи в процессе управления являются взаимодействиями:

$P_{d1}$  - связи между органом - ответственным исполнителем и другими звеньями управления, предоставляют необходимые данные, позволяющие осуществить подготовку решения;

$P_{d2}$  - связи между ответственным исполнителем и органом, принимающим решение;

$P_{d3}$  - обратная связь: подписано и организационно оформлено решение доводится до звена, ответственного за его исполнение;

$P_{d4}$  - связи между органом - ответственным исполнителем данного решения и другими органами, принимают участие в его исполнении;

Пд<sub>5</sub> - связи между базовым органом и органом, осуществляющим контроль выполнения решения;  
 У<sub>с1</sub>, У<sub>с2</sub>, У<sub>с3</sub> - действия по согласованию управленческих работ.

Связи, необходимые для выполнения базовой работы, отражаются через набор индексов П<sub>д1</sub>, П<sub>д2</sub>, П<sub>д3</sub>, П<sub>д4</sub>, П<sub>д5</sub>, У<sub>с1</sub>, У<sub>с2</sub>, У<sub>с3</sub> (таблица).

Индексация функциональных связей

Управленческие действия, связанные с:	Функциональные связи, с помощью которых осуществляется:		
	Представление данных для расчета показателей	Представление подготовленного решения на утверждение	Представление данных на согласование
Подготовка решения	Пд <sub>1</sub>		Ус <sub>1</sub>
Принятие решения		Пд <sub>2</sub> , Пд <sub>3</sub>	
Выполнение решения	Пд <sub>4</sub>		Ус <sub>2</sub>
Контроль за исполнением	Пд <sub>5</sub>		Ус <sub>3</sub>

При оценке возможных взаимосвязей между органами управления система управления рассматривается относительно органа управления, ответственного за выполнение управленческих работ (Бр).

Так, орган - I как ответственный исполнитель (Бр) создает базовый документ и выполняет управленческие действия, связанные с подготовкой решения по проблеме в целом (П<sub>г</sub>) и его исполнением (П<sub>с</sub>). Орган - II и орган - III являются соисполнителями, взаимодействие которых с базовым органом осуществляется с целью подготовки данных (П<sub>д1</sub>, П<sub>д4</sub>) и согласование основных действий (У<sub>с1</sub>, У<sub>с2</sub>). Принятие управленческого решения является прерогативой органа-IV, причем реализация данной функции обуславливает взаимодействие между органом - IV и базовым органом (П<sub>д2</sub>, П<sub>д3</sub>). Функция контроля за выполнением решения реализуется также органом - IV. В процессе выполнения данного действия между базовым органом и органом - IV устанавливается соответствующее взаимодействие (П<sub>д5</sub>, У<sub>с3</sub>).

Проблема оценки взаимодействия управленческого персонала является составной частью общей проблемы определения эффективности деятельности предприятия. На данном этапе решения проблемы оценки взаимодействия управленческого персонала необходимо, прежде всего, сформулировать критерии совершенствования взаимодействия и условия эффективности. Данный критерий определяет степень оценки исследуемого явления и выбор варианта определенного действия. Экономический критерий, как правило, выражается совокупностью показателей, оценивающих результативность явления за действия отдельных факторов, которые осуществляют на него соответствующее влияние.

Совершенствование взаимодействия управленческого персонала является одним из направлений повышения качества системы управления предприятием. Исходя из того, что качество - это критерий эффективности, следовательно в основе выбора критериев совершенствования взаимодействия целесообразно рассматривать критерии и показатели, с помощью которых оценивают эффективность осуществле-

ния процессов управления в рамках выбранной стратегии развития.

Исследование данной проблемы показало, что состав показателей, с помощью которых можно оценить эффективность процесса управления, характеризуется своим разнообразием и многочисленностью. Для формирования рациональной структуры управления следует использовать такие критерии как: соответствие звеньев управления функциям управления; наименьшее количество звеньев в иерархии управления; исключение дублирования функций.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что чаще всего делаются попытки оценить взаимодействие управленческого персонала с помощью критерия минимизации связей. Выбор данного критерия базируется на общесистемном принципе минимизации затрат (материальных, финансовых, трудовых) по обеспечению оперативности связей (управленческих, производственных) между управляющей и управляемой системами.

На оперативность управления осуществляет определенное влияние продолжительность управленческого цикла, которую можно представить в следующем виде:

$$T_{ц.у.} = \sum_1^m t_{вып.д.у.} + \sum_1^n t_{пер.}, \quad (1)$$

где  $T_{ц.у.}$  - продолжительность управленческого цикла;

$\sum_1^m t_{вып.д.у.}$  - время выполнения управленческих

действий, связанных с подготовкой, принятием, выполнением и контролем за выполнением решения;

$\sum_1^n t_{пер.}$  - время перерывов в цикле управления,

связанных с необходимостью взаимодействия органов управления;

$m$  - количество управленческих действий;

$n$  - количество возможных связей, необходимых для выполнения управленческих действий.

Таким образом, уменьшение времени возможных перерывов в работе является одним из факторов сокращения продолжительности управленческого цик-

ла. Величину суммарного времени перерывов в работе можно рассматривать как оценку эффективности протекания процесса управления в системе, а также такой его характеристики как непрерывность и можно представить в виде:

$$H_{ц.у.} = 1 - \frac{\sum_1^n t_{неп.}}{D_{ц.у.}} \quad (2)$$

Время перерывов в работе зависит от количества устанавливаемых связей в процессе управления: чем больше количество связей, тем больше величина перерыва. Поэтому уменьшение количества связей влияет на сокращение продолжительности управленческого цикла и повышение его непрерывности.

Для оценки взаимодействия нами предложен показатель, который позволяет определить среднее количество связей, которые устанавливаются между органами при выполнении одного вида работ. Он выражается отношением общего количества связей, устанавливаемых при выполнении закрепленных за органом управленческих работ и количеством этих работ:

$$K = \frac{\Phi_{св.}}{P}, \quad (3)$$

где:  $K$  – среднее количество связей, рассчитанных на одну работу;

$\Phi_{св.}$  – количество связей функциональных связей по всем управленческим работам, закрепленным за органом управления;

$P$  – количество взаимосвязанных управленческих работ.

Таким образом, в данной системе при подготовке и реализации решения имеют место взаимодействия  $П_{д1}$ ,  $У_{с1}$ ,  $П_{д2}$ ,  $П_{д3}$ ,  $У_{с2}$ ,  $П_{д5}$ , общее количество которых равно шести. Вместе с тем возникает достаточно правомерный вопрос: можно ли уменьшить количество связей?

Заметим, что связи ( $П_{д1}$ ,  $П_{д2}$ ,  $П_{д3}$ ,  $П_{д5}$ ) необходимы, поскольку через них осуществляется выполнение достаточного объема управленческих действий руководством организации. Что касается связей по согласованию действий органов при подготовке и выполнении решения ( $У_{с1}$ ,  $У_{с2}$ ), то при данном количестве органов управления, когда один из них является руководителем, а другой – исполнителем, их сокращать нецелесообразно, так как деятельность этих органов требует единства интересов. Исходя из этого, состав и количество связей можно считать нижней возможной границей состава и общего количества связей, необходимых при выполнении одной управленческой работы.

Предложенные для оценки показатели плотно взаимосвязаны между собой, что позволяет системе управления правильно определить и разработать направления анализа взаимодействия с целью совершенствования процессов управления в организации.

Разработанные критерии оценки функционального взаимодействия могут быть применены при проектировании и совершенствовании процессов управления и организационной структуры.

Итак, последовательное обоснованное применение на практике системной методологии обеспечивает конструктивный методологический подход к решению задачи оценки функционального взаимодействия органов управления. На основе системного анализа функций управления и определения оптимального количества связей между органами управления в процессе их взаимодействия сформирована модель функционального взаимодействия управленческого персонала на основе установления системообразующих отношений между следующими элементами:

1. Состав системообразующих элементов.
2. Состав основных сфер деятельности предприятия как бизнес-системы на основе анализа его потребностей.
3. Состав и структура функций управления, разработанных в соответствии с основными принципами функциональной теории организации.
4. Структура системы управления предприятием как совокупность основных блоков функций.

Подчеркнем, что в основу разработанной модели положены концептуальные основы функционально-структурной организации предприятия на основе выделения связей между органами управления в процессе их взаимодействия. Как видим, данная модель дает возможность осуществить анализ эффективности взаимодействия управленческого персонала через реализацию функций управления по трем основным направлениям: оценка содержания функций управления, связь функций по системообразующим элементам и связь со сферами деятельности. Ценность представленной модели заключается в систематизации отдельных категорий науки управления с точки зрения раскрытия их назначения и применения при разработке технологии управленческих работ. Разработанная на основе обобщения теоретических положений модель подтверждает сделанные нами выводы относительно рассмотрения функционального взаимодействия управленческого персонала. С учетом результатов оценки связей между органами управления разработанная модель обосновывает возможность создания методологической базы обеспечения качества управления путем разработки технологии управленческих работ.

Выводы. Таким образом, обеспечение качества процессов управления с точки зрения обеспечения достижения поставленных целей в рамках выбранной стратегии развития напрямую связано с совершенствованием функционально-структурного взаимодействия управленческого персонала на основе повышения качества управления предприятием.

**Литература**

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. Пособие / Беляцкий Н. Б., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн.: Интерспрессерсис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.
2. Богиня Д.П. Основы экономики труда: [учеб. пособ.] / Д.П. Богиня, А.А. Гришнова. – К.: Знание-Пресс, 2000. – 313 с.
3. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом/ Е.И.Комаров // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – С. 38 – 43.
4. Полинский Р. Рабочая сила в XXI веке. // Кадриков. Кадровый менеджмент, 2007. – № 9. – С. 7.
5. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 560 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2007. – 273 с.