

Сталінська О.В., д.е.н., професор,
професор кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеський національний економічний університет

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Сталінська О.В. Функції управління персоналом на підприємствах малого та середнього бізнесу. У статті розглянуто специфічні особливості управління персоналом на малих та середніх підприємствах, які частіше за все не мають ресурсів для створення спеціальної кадрової служби. Проаналізовано особливості використання робочої сили на підприємствах України. Розглянуто основні функції управління персоналом на МСП. Надано рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, функції управління персоналом, менеджмент персоналу, МСП, малий та середній бізнес, мотивація праці.

Сталинская Е.В. Функции управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса. В статье рассмотрены специфические особенности управления персоналом на малых и средних предприятиях, которые зачастую не имеют ресурсов для создания специальной кадровой службы. Проанализированы особенности использования рабочей силы на предприятиях Украины. Рассмотрены основные функции управления персоналом на МСП. Даны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, функции управления персоналом, менеджмент персонала, МСП, малый и средний бизнес, мотивация труда.

Stalinska O.V. Functions of the personnel management at the enterprises of small and medium business. The article considers specific features of the personnel management at small and medium-sized enterprises, which often do not have the resources to create a special personnel service. The specifics of the use of labor in enterprises of Ukraine are analyzed. The main functions of personnel management at SMEs are considered. Recommendations to improve the system of personnel management are given.

Key words: human resources management, personnel management functions, personnel management, SMEs, small and medium business, labor motivation.

Постановка проблеми. Розвиток малих та середніх підприємств (МСП) є головною метою кожної держави; це складне завдання, яке включає велику кількість безпосередньо зацікавлених сторін у кожному секторі економіки. МСП стимулюють приватну власність та ділову активність; вони є гнучкими і можуть легко адаптуватися до змін у попиті та пропозиції на ринку. Водночас вони відкривають можливості для збільшення зайнятості, сприяють диверсифікації економічної діяльності, підтримують стабільне зростання та роблять значний внесок у експорт, торгівлю та підвищення конкурентоспроможності всієї економіки. Важливість МСП для країни є безперечною: проведені дослідження стверджують, що в усьому світі більш ніж 90% видів економічних діяльності реалізується у форматі малого та середнього підприємства, а чисельність робітників цих підприємств дорівнює двом третім від усієї кількості робочої сили.

Однією з найбільш важливих цілей політики будь-якої держави сьогодення є поліпшення біз-

нес-клімату, стимулювання приватної ініціативи та розвиток малого та середнього бізнесу. У цих умовах постає важливе питання управління персоналом на МСП, адже у великих компаніях працюють цілі групи агентств або консультантів для відбору та навчання нових працівників, тоді як у малих і середніх цю роботу виконує власник або менеджер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема теорії, методології та практики управління персоналом займаються видатні іноземні та вітчизняні вчені. Особливої уваги заслуговують праці Г. Рачинської та Л. Лісовської, які вивчали персонал як складник упровадження сучасних інноваційних технологій [1]. Питанням формування та функціонування системи управління працівниками підприємства присвячено роботи Л. Балабанової та О. Сардака [2]. М. Граб досліджує переваги та недоліки колективної та індивідуалістичної концепцій менеджменту персоналу [3]. В. Данюк розглядає функцію управління персоналом як здатність забезпечити потрібний ефект на підприємстві: у вигляді

економічної вигоди самому підприємству, соціальної вигоди її працівникам і вдосконалення організації виробництва та праці [4]. Інші різновекторні проблеми управління персоналом на підприємстві аналізуються в роботах М. Амстронга, Р. Блейк, М. Вудкока, О. Данчевої, В. Колпакова, С. Косак, О. Кузьміна, В. Лега, А. Лобанова, Д. Мельничук, Д. Синка, А. Томпсона, Ю. Швалб, А. Хелкроу та інших учених-економістів.

Незважаючи на глибокі напрацювання авторів у сфері менеджменту людських ресурсів підприємств і організацій, сьогодні залишаються недостатньо дослідженими саме проблеми управління персоналом на малих і середніх підприємствах. Потребують удосконалення напрями та механізми підвищення ефективності управління персоналом на цих підприємствах, щоб вони відповідали національним особливостям ведення бізнесу та забезпечили спроможність подальшого розвитку МСП та економіки України у цілому.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі особливостей управління персоналом на малих і середніх підприємствах, а також в обґрунтуванні напрямів удосконалення цього процесу.

Виклад основних результатів. Перспективи розвитку економіки України тісно пов'язані з розвитком малого та середнього бізнесу, оскільки створення державою сприятливих умов для його функціонування сприятиме задоволенню потреб населення в якісних товарах і послугах та формуватиме конкурентоспроможні переваги вітчизняного виробника на зовнішніх ринках.

Згідно з даними Державної служби статистики, у 2016 р. загальна кількість МСП у країні становила 305 986 од., що дорівнює 99,9% загальної кількості господарюючих суб'єктів, а обсяг реалізованої ними продукції – 1 319 100,4 млн. грн., або 50,9% від загального обсягу реалізованої продукції (товарів і послуг). При цьому чисельність зайнятих на цих підприємствах працівників становила 4127,3 тис. осіб, або 72,2% від усієї чисельності зайнятих [5].

Водночас використання робочої сили на підприємствах України є досить жорстким та характеризується наявністю таких негативних тенденцій:

- складна економічна та політична ситуація відбивається на працездатності персоналу;
- міграційні процеси негативно впливають на формування персоналу підприємства;
- управління персоналом на деяких підприємствах є непрофесійним;
- психологічні властивості, притаманні деяким працівникам, наприклад талановитим і творчим особистостям, які є двигуном інноваційної діяльності МСП, є недостатньо врахованими.

Отже, можна зробити висновок, що вдосконалення управління персоналом на підприємствах майже не відбувається. При цьому саме управлінню персоналом належить найвагоміше місце серед

внутрішніх чинників, що впливають на функціонування малих і середніх підприємств у контексті раціонального використання трудового потенціалу. Інтелектуальний капітал, знання та компетентність працівників стають причинами успіху чи банкрутства МСП у динамічному середовищі, а управління людськими ресурсами є діловою функцією, яка стає ключовим елементом стратегії кожного підприємства у його зусиллях, спрямованих на отримання конкурентних переваг на ринку. В останні роки управління людськими ресурсами набуло особливого значення в теорії та практиці управління МСП, водночас малі та середні підприємства на відміну від великих мають значно менший обсяг фінансових ресурсів, що звужує їх спектр інструментів менеджменту.

Проаналізувавши діяльність МСП України, виділимо основні характеристики управління персоналом, притаманні більшості з них:

- роботу з персоналом виконує керівник підприємства або інша уповноважена їм особа, спеціальні кадрові служби відсутні;
- низький рівень бюрократії та паперової тяганини: більшість роботи виконується на неофіційному рівні за відсутності спеціальних друкованих розпоряджень, що іноді стає причиною конфлікту в колективі;
- відсутність спеціальної програми навчання нових працівників та працівників-менторів;
- низький рівень соціальної захищеності робітників;
- велика кількість працівників, найманих за рекомендацією авторитетної особи.

Водночас перелічені недоліки менеджменту персоналу на МСП не зменшують кількості людей, зацікавлених у пошуку роботи на них. Частково наявність цієї зацікавленості зумовлена знаходженням деяких малих підприємств в тіні, що позбавляє їх від необхідності сплачувати податок на заробітну плату. Однак відсутність правової бази змушує підприємців і працівників самостійно вирішувати всі проблеми, що виникають у процесі їх роботи. Ця ситуація є ризиковою для обох сторін, адже ніхто не надає стовідсоткових гарантій, що працівник узагалі отримає свою зарплатню, а керівник – задоволеність виконаною роботою [6].

Практична відсутність бюрократичних відносин на МСП є її перешкодою для застосування класичних схем управління персоналом, вона зменшує й кількість інструментів мотивації працівників за умови відсутності необхідної юридичної підтримки та нестачі фінансових коштів.

Розглянемо основні характеристики управління персоналом на МСП залежно від функції менеджменту.

Першою й однією з основних функцій менеджменту персоналу на підприємстві є пошук нових співробітників. Як правило, на малих і середніх

підприємствах менеджер здійснює планування людських ресурсів інтуїтивно, з огляду на те, що МСП не мають фінансових ресурсів для співпраці з професіоналами-рекрутарами, а самі працівники частіше за все не знають необхідних управлінських методів та прийомів для виконання цього процесу в плановому режимі. Найбільш розповсюдженими джерелами пошуку персоналу для малих і середніх підприємств є: вербування на основі звернення від нинішніх працівників, які претендують на нову посаду; набір працівників через Інтернет-рекламу, кар'єрні сайти та соціальні медіа; набір персоналу шляхом партнерства з державними агентствами з працевлаштування.

Основними мотивуючими факторами для працевлаштування робітників МСП можуть стати:

- зручне географічне розташування місця роботи;
- значна швидкість вирішення конфліктних ситуацій (з огляду на кількість працівників) і спрощення відносин «керівник – робітник»;
- можливість стати акціонером чи співвласником МСП у майбутньому;
- заохочення індивідуального підходу до виконання завдання.

Для забезпечення ефективності прийняття персоналу на малих та середніх підприємствах, на нашу думку, повинні бути виконані додаткові умови: крім стандартної перевірки відповідності кандидата посаді, необхідно звернути увагу на стиль одягу, культуру поведінки й мови. Це допоможе встановити, чи не порушить нова наймана особа психологічний клімат у колективі.

Наступна функція управління персоналом – функція навчання та розвитку. Під нею розуміють діяльність, спрямовану на допомогу працівникам в отриманні сучасних навичок, знань та вмій, необхідних для успішної роботи. Основний метод навчання, придатний для малих і середніх підприємств, – це горизонтальна ротация робочих місць, що передбачає практичні заняття та стажування персоналу. До методів розвитку, які можуть використовуватися МСП, відносять вертикальну ротацию робочих місць, що охоплює трансфери та тренінги. Менеджери малого та середнього бізнесу повинні розуміти, що впровадження методів навчання та розвитку забезпечує організаціям багато переваг: підвищення прихильності та мотивації працівників, надання їм можливості працювати краще та допомагати організації досягти своїх стратегічних цілей [7].

Основними умовами успішності процесу ефективного розвитку персоналу на підприємстві є створення відповідного психологічного клімату на підприємстві (підтримка з боку керівництва, наявність відповідних умов для навчання) та чітке розуміння цілей тренінгу та його результатів.

Мета мотиваційної функції управління персоналом полягає у забезпеченні підприємства компе-

тентними, адаптованими працівниками, які мають сучасні навички, знання та здібності. Враховуючи складність поведінки людини, складно або навіть неможливо знайти єдиний фактор мотивації, який визначає поведінку всього персоналу, тому ми рекомендуємо керівникам підприємств і менеджерам знаходити для кожного працівника таку мотиваційну силу, яка буде стимулювати його до досягнення неперевершених результатів. Саме на МСП, де чисельність працівників є незначною, менеджери мають можливість застосувати цей принцип.

Дієвим методом є метод фінансової мотивації, які менеджери використовують переважно на великих і середніх підприємствах, – бонуси та підвищення заробітної плати. Однак використання цього засобу мотивації є вкрай обмеженим через нестачу ресурсів МСП. Через це варто використовувати такі методи нефінансової мотивації, як похвала, визнання, застереження, дискусії між менеджером і працівником. Ще одним прикладом нефінансової мотивації можуть стати винагороди та почесні грамоти за типом «Найкращий працівник місяця», «Кращий у своїй професії» тощо. Основою мотивації персоналу МСП мають стати саме нематеріальні методи: чим більше їх буде використано в процесі діяльності підприємства, тим більш дієвим буде його результат.

Остання функція управління персоналом – підтримки – це функція управління людськими ресурсами, основною метою якої є утримання працівників, які працюють у компанії. Вважається, що збереження персоналу в організації є результатом стратегії управління людськими ресурсами, яка визначається такими факторами, як: організаційні та управлінські чинники, винагороди, підготовка та розвиток кар'єри, політика та практика роботодавців, відносини «співробітник – керівник». У такому підприємстві керівники роблять зусилля для підтримки середовища, що характеризується гармонічними відносинами між колегами, правильною політикою та практикою, що застосовується однаково для кожного працівника. Забезпечуючи необхідні ресурси та пропонуючи фінансові та нефінансові винагороди, передбачається організаційний клімат, який визнає прихильність та лояльність учасників.

Під час виконання цієї функції завданням керівника підприємства виступає побудова конструктивних взаємовідносин із працівниками для своєчасного реагування на можливі протиріччя та конфлікти.

Висновки. Розвиток сектору малого та середнього бізнесу, ринкова економіка та збільшення присутності іноземного капіталу в рамках євроінтеграції на ринку України вимагають змін у ставленні до працівників, тобто до якісного управління людськими ресурсами. Сучасному підприємству характерна більш жорстка конкурентне боротьба, а працівники з вищою освітою та спеціальними нави-

чками часто представляють конкурентну перевагу МСП на ринку.

Малі та середні підприємства суттєво відрізняються від великих, а отже, й процес менеджменту персоналом є іншим. Побудова системи управління на цих підприємствах має низку певних особливостей, індивідуальних для кожного типу бізнесу. Значну увагу необхідно приділяти ефективності праці робітників і створювати таку

систему управління, яка буде враховувати обмеженість фінансових ресурсів підприємства. Варто пам'ятати про важливість правових відносин між робітниками та підприємцями для успішності системи менеджменту.

Управління персоналом як носій знань та навичок управління людськими ресурсами має стати стратегічною метою, яка буде сприяти підготовці та реалізації інших стратегічних планів МСП.

Список літератури:

1. Рачинська Г.В., Лісовська Л.С. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2011. № 698. С. 277–281.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Професіонал, 2011. 446 с.
3. Граб М.Б. Концепція управління персоналом на засадах персоналізму. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Логістика. 2011. № 706. С. 47–53.
4. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
5. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами / Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Либідь, 2003. 448 с.
7. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7(172). С. 29–37.

УДК 338.984

Стоєв В.Л., к.е.н.,
старший викладач кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія

АВС-МЕТОД ЯК КОРИСНИЙ ВАЖІЛЬ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Стоєв В.Л. АВС-метод як корисний важіль управління витратами підприємства. У статті розглянуто підходи до управління витратами підприємства для формування їх оптимальної структури, а також зниження їх величини та методи управління витратами, які за умови збереження якості продукції, що випускається, дають змогу знизити ціни на продукцію, що за інших рівних умов дає підприємству можливість зберегти або зміцнити свої позиції на ринку.

Ключові слова: АВС-метод, витрати, управління витратами, ресурси, планування, управлінський облік.

Стоєв В.Л. АВС-метод как полезный рычаг управления затратами предприятия. В статье рассмотрены подходы к управлению затратами предприятия для формирования их оптимальной структуры, а также снижения их величины и методы управления затратами, которые при сохранении качества выпускаемой продукции позволяют снизить цены на продукцию, что при прочих равных условиях дает предприятию возможность сохранить или укрепить свои позиции на рынке.

Ключевые слова: АВС-метод, затраты, управление затратами, ресурсы, планирование, управленческий учет.

Stoiev V.L. ABC-method as a useful leverage of enterprise costs management. The article deals with the approaches to managing the expenses of the enterprise in order to form their optimal structure, as well as reducing their value and methods to manage costs, that, while maintaining the quality of products, allows to lower products prices and, under other equal conditions, gives the company the opportunity maintain or strengthen their market position.

Key words: ABC-method, costs, resources, costs management, planning, management accounting.