

**Ключові слова:** конкурентна позиція, стійкість, оцінка, інтенсивність конкурентного тиску, конкурентна стійкість, торговельне підприємство.

#### Аннотація

В статті пропонується науково-методический підхід до комплексної оцінки стійкості конкурентної позиції торгового підприємства. Підхід базується на основі розрахунку показателів конкурентної стійкості та інтенсивності конкурентного тиску з використанням інструментів матричного позиціонування.

**Ключевые слова:** конкурентная позиция, устойчивость, оценка, интенсивность конкурентного давления, конкурентная устойчивость, торговое предприятие.

#### Annotation

In article the scientific and methodical approach to a complex estimation of stability of a competitive position of trade enterprise is offered. On the basis of calculation of indicators of competitive stability and intensity of competitive pressure with use of instruments of matrix positioning.

**Key words:** competitive position, stability, estimation, intensity of the competitive pressure, competitive stability, trade enterprise.

УДК 330.33.01:331.5.024.54

Редька О.З.,  
аспірант кафедри менеджменту  
у виробничій сфері,  
Тернопільський національний технічний  
університет ім. І. Пулюя

## АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІННИХ УМОВ СЕРЕДОВИЩА

**Постановка проблеми.** Адаптація – це процес взаємодії працівника з умовами внутрішнього та зовнішнього середовища [1]. Управління процесом адаптації персоналу є однією з проблем роботи з персоналом на підприємстві при залученні кадрів [2].

Адаптація системи управління персоналом машинобудівних підприємств до складних умов функціонування вимагає широкого використання сучасних методів управління, накопиченого іноземного та національного досвіду тощо. На нашу думку, головною причиною проблем більшості національних підприємств, пов'язаних із управлінням персоналом, варто вважати слабку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Система адаптації управління персоналом на підприємствах машинобудування повинна бути представлена комплексом структур і механізмів, створених для розробки напрямків адаптації підприємства, підвищення гнучкості структури, збереження потенціалу адаптації, стимулювання спроможності до адаптації та поведінкової адаптації, скорочення періоду адаптації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі розвитку економічної науки питанню адаптації системи управління персоналом приділяли увагу як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема: Н. Анурова, О. Бородіна, О. Грішнова, А. Єгоршин, П. Деслер, П. Друкер, А. Кибанов, Е. Шайн.

Разом із тим, найважливішими темами у сфері управління людьми сьогодні є стратегічні проблеми, спрямовані не на вирішення поточних завдань, а на майбутній розвиток. Дослідження компанії Boston Consulting Group, проведене у 2011 році в 39 країнах, показало, що головними трендами у сфері управління людьми є: управління талантами, покращення розвитку лідерства і трансформація системи управління персоналом у стратегічне партнерство [3, с. 22].

Проте вплив економічної кризи, сучасний стан нестабільної економіки та змінні умови середовища потребують подальшого дослідження питання адаптації системи управління персоналом машинобудівних підприємств.

**Постановка завдання.** Ринкові зміни передбачають і зміни у мисленні керівників та працівників промислових підприємств, якщо вони ставлять собі за мету не тільки виживання, але й розвиток. Адаптація системи управління персоналом машинобудівного підприємства вкрай необхідна у зв'язку із низкою глобальних трендів, таких як постійне підвищення конкуренції, відсутність стабільності, посилення

ролі інформаційних технологій і фундаментальне збільшення швидкості передавання і отримання знань. За даними щорічного огляду найбільших компаній світу Pricewaterhouse Coopers, проведеного в 2011 році, управління кадровим потенціалом вийшло на перше місце у порядку денному керівників найбільших компаній, випередивши за важливістю навіть питання управління ризиками [4, с. 13].

Впровадження процесу комплексної адаптації системи управління персоналом машинобудівного підприємства до ринкових змін дозволить:

а) реформування організаційної структури підприємства;

б) зміну стилю управління та оновлення корпоративної політики, у тому числі відносно управління персоналом;

в) формування нової стратегії системи управління персоналом.

З огляду на все вищезазначене метою статті є дослідження адаптації системи управління персоналом підприємств машинобудування до мінливих умов зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність машинобудівних підприємств є віддзеркаленням економічно-соціальної ситуації в країні. Жодне підприємство сьогодні не в змозі успішно функціонувати без орієнтації на макросередовище ринку у відповідному періоді. Оскільки ринкове середовище, в тому числі його економічні та соціальні складові, постійно і доволі відчутно змінюються, то й процес пристосування діяльності машинобудівного підприємства до змінних умов макросередовища повинен бути постійним.

Також варто звернути підвищену увагу до соціальної відповідальності корпорацій і рівноправ'я можливостей їх на ринку. Саме ці тенденції уособлюють поведінку і розвиток сьогоденних фахівців. Варто визнати, що реалії інтелектуального розвитку нашої країни поки що не відповідають динаміці, що формує глобальні тренди у провідних державах. Здатність підприємств адаптуватися до викликів та можливостей швидкозмінного середовища визначається їх вмінням використовувати відповідні управлінські підходи та інструментарій.

Отже, адаптація системи управління персоналом машинобудівного підприємства не можлива без адаптації системи управління в цілому. Зокрема йдеться про зміну корпоративної культури, типу взаємодії з людськими ресурсами й стиль управління машинобудівним підприємством.

На нашу думку, перетворення системи управління національних машинобудівних підприємств вимагає комплексного підходу, адже вони у переважній своїй більшості є класичними корпоративними організаціями. Як правило, корпоративна організація – це замкнута група людей, доступ у яку є обмеженим, а централізація і авторитарність керівництва – максимальні [5, с. 163]. На відміну від корпоративної, індивідуалістична організація – це організація на основі вільного і добровільного об'єднання індивідів, що здійснюють спільну діяльність. Частіше цю форму використовують у малому бізнесі, при створенні творчих проектів, в інноваційній діяльності, при децентралізації управління тощо.

Ціннісна пропозиція для працівників (ЦПП) представляє собою сукупність того, що отримують люди від щоденної роботи на підприємстві: від внутрішнього задоволення роботою до атмосфери на робочому місці, ставлення керівництва, колег, винагороди тощо. Важливість ЦПП полягає у тому, наскільки підприємство задовольняє потреби, очікування людей і навіть допомагає у реалізації їхніх мрій.

Значно посилюють ЦПП не окремі правила типу вільного дрес-коду чи медичної страховки, а такі речі, як стратегія, структура підприємства, її корпоративна культура та робота ключових менеджерів. Привабливість роботи надають новаторство, відкриття нових напрямів діяльності, запуск у виробництво нових видів продукції. Також важливими у цьому зв'язку можуть виявитися надихаюча місія, цікаві завдання для працівників.

Таким чином, можна вести мову про адаптацію окремих підсистем системи управління персоналом машинобудівного підприємства. Модель адаптації підсистеми персоналу машинобудівного підприємства до кризових умов представлено на рис. 1.

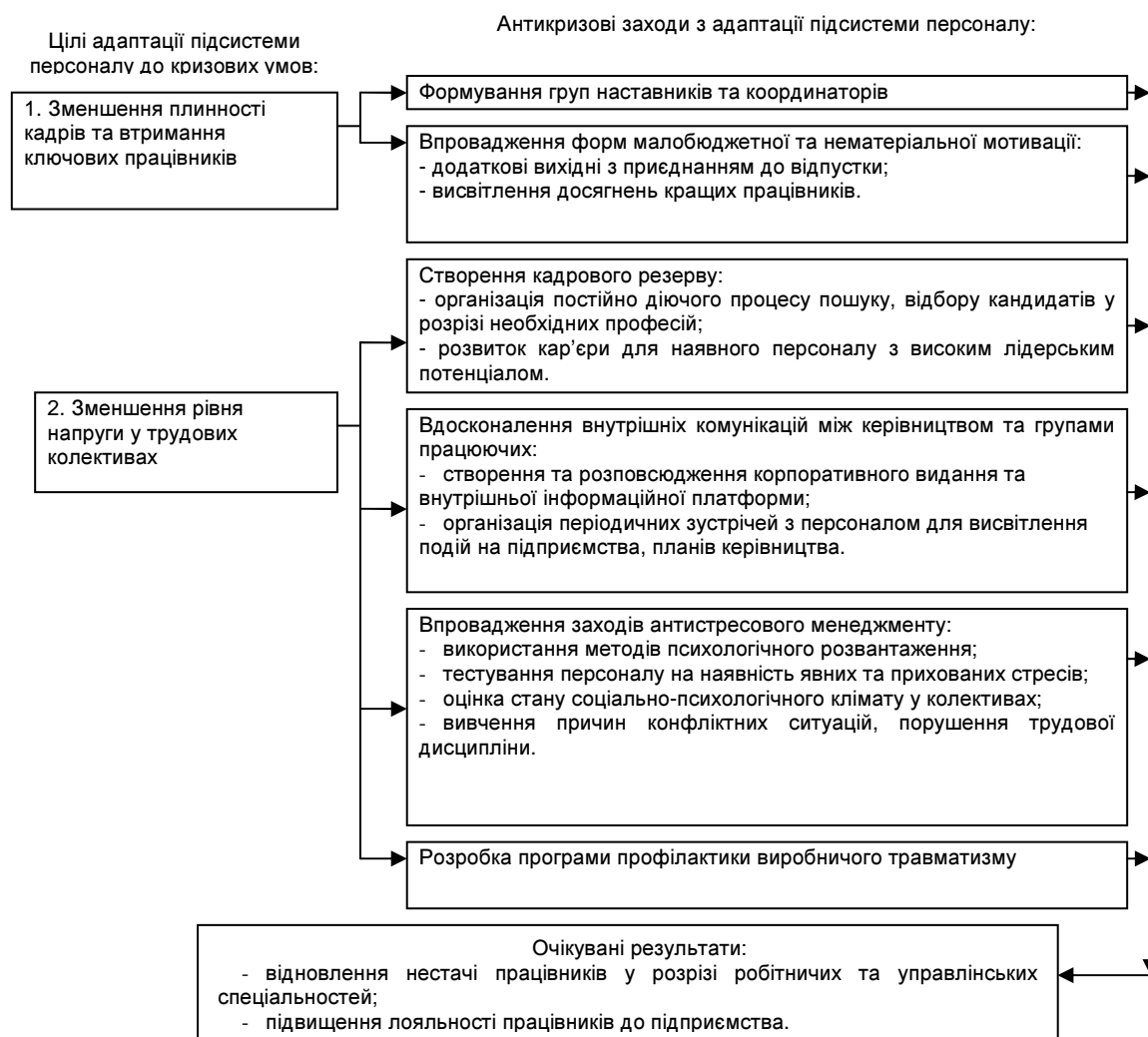
Однозначно, модель адаптації підсистеми персоналу до кризових умов не повинна бути статичною, тобто диференційованою відповідно до змін у соціально-економічному середовищі країни.

Отже, керівництву машинобудівних підприємств необхідно здійснювати пошук ефективних управлінських заходів у напрямі адаптації підсистеми персоналу до нових умов макросередовища, експериментувати з інструментами та прийомами впливу на трудові колективи із врахуванням особливостей галузі. Адаптація системи управління персоналом машинобудівного підприємства повинна передбачати створення системи управління знаннями. Для українських підприємств людський капітал – це поки що тільки слова, тоді як у США над розвитком капіталу працюють вже доволі давно, а у Європі з початку 2000-х років прийняли концепцію «навчання упродовж життя» (Life Long Learning).

Суть такої концепції полягає у тому, щоб привчити людей розвиватись упродовж усього їх життя, а під освітою розуміють не окремо взяті тренінги чи програми бізнес-школи MBA (Master of business administration), а глобальніші та системніші речі. Для управління талантами на підприємстві повинен бути передбачений індивідуальний підхід до перспективних працівників: система наставництва, коучинг тощо.

Для формування у керівників і пересічних робітників певних навичок, необхідних у роботі, варто використовувати центри розвитку. Значною мірою цей інструмент нагадує популярні нині центри оцінки персоналу, проте ключова його спрямованість є дещо іншою. Якщо основна частина – це

вправи, які можуть стосуватись доволі різних навичок, - практично однакова в обох центрах, то етапи, що слідують за вправами, значним чином відрізняються. У центрах оцінки звичайно проводиться підсумкове оцінювання дій кожного фахівця і обирається кандидат, що найкраще відповідає певній посаді, а у центрах розвитку результати спостережень використовуються для складання індивідуального плану подальших дій вдосконалення професійних вмій фахівця.



**Рис. 1. - Модель адаптації підсистеми персоналу машинобудівного підприємства до кризових умов**

Джерело : розроблено автором

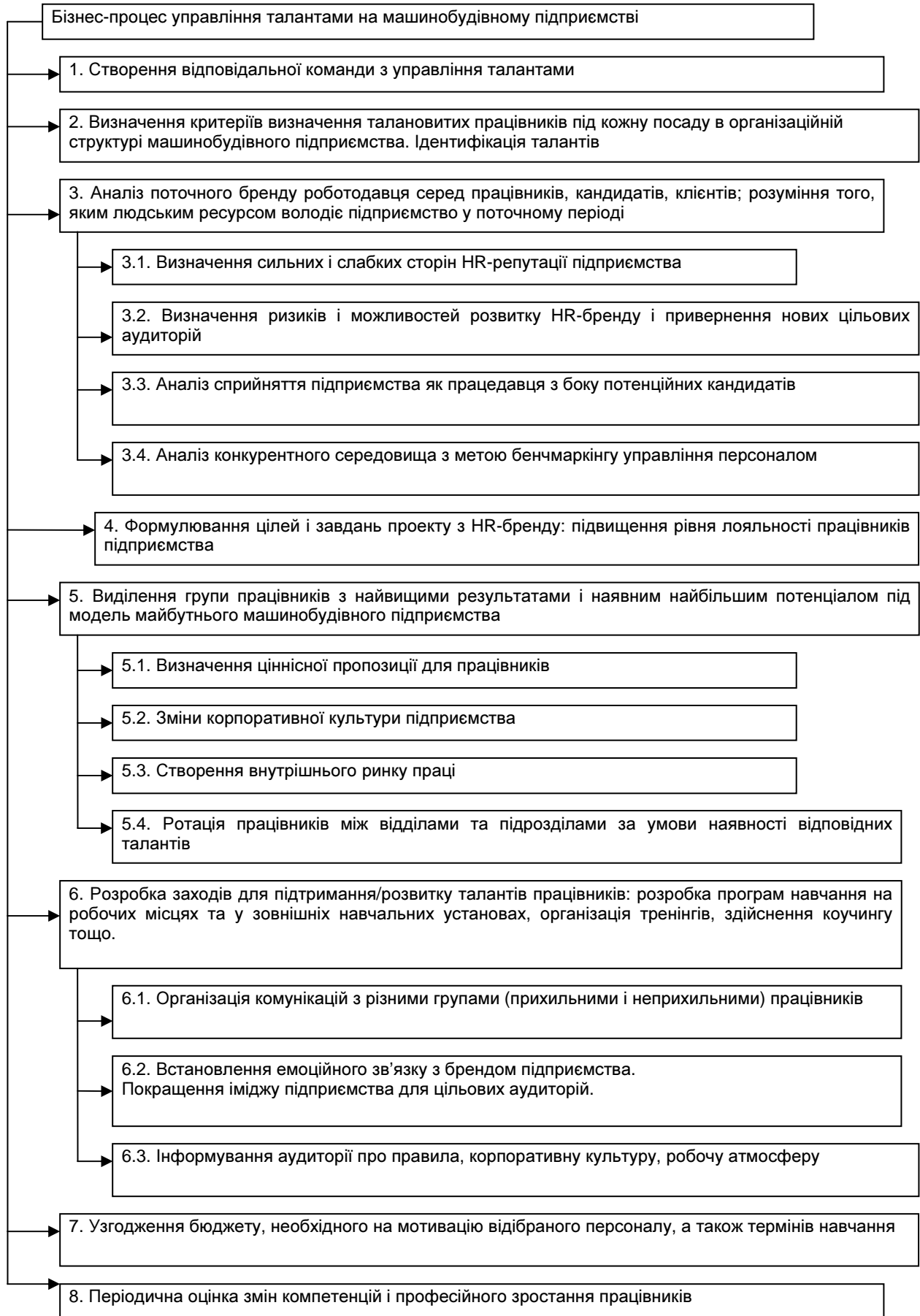
Криза попередніх років довела, що підприємствам не вигідно однаковим чином мотивувати і розвивати усіх працівників – значно вигідніше організувати навчальні й інші програми для найбільш достойних [6, с. 43].

В умовах загрози рецесії машинобудівні підприємства почали шукати шляхи мінімізації негативних наслідків, вдаючись до оперативних заходів з скорочення витрат, перегляду бюджетів, а також тимчасової відмови від інвестицій та набору нових працівників [7, с. 40].

На нашу думку, для побудови системи управління персоналом потрібно керуватися на засадах управління талантами, керівництво машинобудівного підприємства повинно відчувати потребу у реалізації цього підходу, а для цього потрібне бачення розвитку бізнесу у довготривалій перспективі, наявність довготривалих завдань, у тому числі з розвитку і втримання талановитих працівників, їх місця і ролі у майбутньому підприємства.

Завдання функції управління талантами полягає у виявленні на ранній стадії працівників з високим персональним і професійним потенціалом.

Талант не визначається посадою або кількістю відпрацьованих років. Талановитим працівником, як правило, може вважатись такий, що відрізняється працездатністю, бажанням розвиватись, наявними здоровими амбіціями, усвідомленою здатністю оцінювати себе [8, с. 45]. Управління талантами на сучасних підприємствах передбачає впровадження відповідного бізнес процесу, що повинен складатись з кількох етапів (рис. 2).



**Рис. 2. Бізнес-процес управління талантами в контексті адаптації системи управління персоналом на машинобудівному підприємстві**

*Джерело : розроблено автором*

На нашу думку, без залучення членів управлінської команди програма управління талантами приречена на провал.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, реалізація на машинобудівному підприємстві правильно побудованої системи відбору і використання талантів ставить його на шлях оновлення. Разом із тим, можна попередити виникнення відповідних ризиків, зокрема звільнення розчарованих працівників.

Для цього керівництво машинобудівного підприємства може:

—кращим чином визначати кількість учасників програм розвитку, орієнтуючись на песимістичні прогнози розвитку ринку;

—постійно працювати із претендентами для кращого відчуття їхнього настрою;

—інформувати кандидатів про перспективи і плани підприємства, враховуючи можливості виникнення відповідних вакансій.

Адаптація системи управління персоналом за реалізації усіх запропонованих кроків дозволить значним чином змінити підходи до управління машинобудівним підприємством у цілому. Практично такі зміни у перспективі можуть призвести до відчутної реорганізації діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку України.

### Бібліографічний список

1. Бухлаков М. И. Управлене персоналом : [учебник] / М. И. Бухлаков. – М. : ИНФРА–М, 2005. – 385 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Smirnov\\_/Smirnov\\_%20.pdf](http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Smirnov_/Smirnov_%20.pdf).
2. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятий : [учеб. пособие] / Е. В. Маслов. – М, 2005. – 312 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Smirnov\\_/Smirnov\\_%20.pdf](http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Smirnov_/Smirnov_%20.pdf).
3. Покупка на вырост // Компаньон. – 2012. - № 45. – С. 18-22.
4. Борисова С. Компанії знов шукають таланти / С. Борисова // Коментарі. – 2011. - № 27. – С. 13.
5. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.
6. Мірошніченко В. Професійний талантир / В. Мірошніченко // Інвестгазета. – 2011. - № 4. – С. 42-45.
7. Демченко Д. Работать нельзя уволиться [Текст] / Д. Демченко // Бизнес – 2009. - № 22. – С. 41-42.
8. Мірошніченко В. Талант всегда одинаков / В. Мірошніченко // Інвестгазета. – 2011. - № 4. – С. 45.

### Анотація

*У статті висвітлено та розглянуто особливості адаптації системи управління персоналом машинобудівних підприємств до змінних умов середовища. Представлено модель адаптації підсистеми персоналу машинобудівного підприємства до кризових умов. Запропоновано схему бізнес-процесу управління талантами в контексті адаптації системи управління персоналом на машинобудівному підприємстві.*

**Ключові слова:** адаптація, персонал, система управління персоналом, підприємства машинобудування, змінні умови, середовище.

### Аннотация

*В статье освещены и рассмотрены особенности адаптации системы управления персоналом машиностроительных предприятий к изменяющимся условиям среды. Представлена модель адаптации подсистемы персонала машиностроительного предприятия к кризисным условиям. Предложено схему бизнес-процесса управления талантами в контексте адаптации системы управления персоналом на машиностроительном предприятии.*

**Ключевые слова:** адаптация, персонал, система управления персоналом, предприятия машиностроения, меняющиеся условия, среда.

### Annotation

*The article highlights adaptation features of human resources management system at the machine building enterprises to changing environmental conditions. The subsystem staff model adaptation of the machine building enterprise is showed in pre-crisis conditions. A business-process in talents management is proposed in the context of the staff management system adaptation at the machine building enterprise.*

**Key words:** adaptation, staff, human resources management system, machine building enterprises, changing environmental conditions, environment.