

О.А. Біловодської. – Суми : Університетська книга, 2010. – 432 с.; **5.** Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2007. Статистичний збірник / за ред. *Н.С. Власенко*. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України». – 2008. – 361 с.; **6.** Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2010. Статистичний збірник / за ред. *Н.С. Власенко*. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України». – 2011. – 282 с.; **7.** Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008–2010 років (за міжнародною методологією) [Електронний ресурс] // Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/inn_2010.zip; **8.** Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: Національна доповідь / *К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, В.М. Геєць, Е.М. Кужель О.В., Лібанова* та ін. – К., Держкомпідприємство, 2008. – 226 с.; **9.** *Пугачова М.В.* Оцінка інвестиційної та інноваційної діяльності промислових підприємств України на базі показників кон'юнктурних обстежень / М.В. Пугачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2006. – Випуск 30 – С. 140 – 146; **10.** Розвиток науково-технічної та інноваційної сфери [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.dknii.gov.ua/index.php/-2011-2014-q-q?lang=ru&itemid=167&option=com_content&view=article&id=105&month=9&year=2016; **11.** *Слюсаренко О.О.* Інноваційна активність в Україні: стан і проблеми розвитку / О.О. Слюсаренко [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://stop-orange.ucoz.ru/news/2007-08-13-736>

Надійшла до редакції 01.04.2012р.

УДК 331.108

О.А. ДАНИЛЕНКО, канд.ек.наук, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті визначені етапи та принципи діагностики системи управління персоналом, а також завдання діагностики залежно від стадії життєвого циклу розвитку організації.

В статье определены этапы и принципы диагностики системы управления персоналом, а также задания диагностики в зависимости от стадии жизненного цикла развития организации.

In the article the certain stages and principles of diagnostics of control system by a personnel, and also tasks of diagnostics depending on the stage of life cycle of development of organization.

Ключові слова: система управління персоналом, діагностика, життєвий цикл, розвиток організації.

Вступ. У конкурентному середовищі менеджери організацій, де розробляється та коригується стратегія та політика розвитку організації, часто

звертаються до економічних і управлінських інструментів, які дозволяють оптимізувати менеджмент організації. Одним з таких інструментів є діагностика систем управління.

Проте, дослідження теорії і практики діагностики систем управління, включаючи управління персоналом, показує, що вона часто будується не за принципом перспективності, а слугує лише інструментом аналізу систем без виходу на розробку пропозицій по їх поліпшенню для ухвалення і реалізації управлінських рішень. За таких умов неможливо прогнозувати розвиток системи управління, виходячи з показників, що характеризують її поточний стан, та своєчасно адаптувати до зовнішніх змін ринку сфери інтересів організації. Більше того, організація як система, що S-подібно розвивається, потребує своєчасно діагностувати стадію свого життєвого циклу аби завдання розвитку на певній стадії підкріпляти необхідними управлінськими інструментами та рішеннями.

Таким чином, можна виділити ряд питань, які вимагають глибшого розгляду, зокрема: відсутнє перевірене практикою цілісне уявлення про діагностику систем управління і, зокрема, системи управління персоналом з позиції оцінки перспектив розвитку, виявлення і оцінка ключових проблем управління персоналом на стадіях життєвого циклу розвитку організації та розробка альтернативних шляхів їх подолання.

Постановка завдання. У зв'язку з цим метою даної статті є визначення етапів та принципів діагностики системи управління персоналом, а також завдань діагностики залежно від стадії життєвого циклу розвитку організації.

Методологія. Діагностика системи управління персоналом організації, що розвивається в умовах постійних змін та конкурентної боротьби, привертає пильну увагу дослідників. Значну увагу теоретичним і практичним питанням діагностики системи управління персоналом приділено зарубіжними вченими і практиками: Дж. Іванцевичем [2], А.Я. Кібановим [10], Ю.Г. Одеговим [5], Г.В. Савицькою [7], С.В. Шекшнею [11], М. Портером [6], П. Самуельсеном [8], Ф. Тейлором [4], С. Фішером [3] й ін. Відмічаючи безспірну значущість їх праць, слід відмітити, що залишаються недостатньо дослідженими проблеми взаємозв'язку діагностики системи управління персоналом та економічної діагностики організації на стадіях її життєвого циклу, що має особливе значення в умовах розвитку у конкурентному середовищі.

Результати дослідження. Необхідність розвитку організації в умовах

конкурентного середовища вимагає концентрації уваги на стратегічному аспекті управління як базисі доцільності самої діагностики. Тому в цілях оптимізації менеджменту організації та її стратегічного розвитку представляє інтерес розгляд діагностики системи управління персоналом саме на стадіях життєвого циклу розвитку.

Н. Туленков визначає діагностику підприємства економічну як аналіз і оцінку економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків поточних управлінських рішень [9].

На думку Х. Висеми, діагностика економічної системи – це сукупність досліджень для визначення цілей функціонування господарського об'єкту (організації, підприємства), способів їх досягнення, виявлення проблем і варіантів їх розв'язання [1].

Узагальнюючи наведені поняття, «діагностику» можна визначити як процес дослідження поточного стану системи, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між її елементами, оцінку стану системи за визначеними критеріями, а також виявлення перспектив її розвитку.

Отож, діагностика системи управління – це сфера управлінської діяльності з виявлення на основі відповідних принципів і методів проблем та недоліків у функціонуванні системи управління, формування відповідної оцінки стану системи, пропозицій по її удосконаленню та можливих перспектив розвитку. «Аналіз» і «оцінка» тут виступають як базові поняття діагностики, які призводять до певних пропозицій та результату.

У літературі та практиці організаційна діагностика і діагностика системи управління – тотожні поняття, проте, частіше використовується поняття організаційної діагностики, яка може класифікуватися за об'єктом діагностики, наприклад, на діагностику системи управління.

Організаційна діагностика (чи діагностика системи управління) – це комплексне дослідження організації, яке здійснюється у наступній послідовності:

1. Аналіз та оцінка відповідності організаційної структури цілям розвитку, ключовим інтересам власників бізнесу (акціонерів), керівництва, системі взаємостосунків із зацікавленими сторонами.

2. Виявлення недоліків і основних проблем, характерних для організації бізнесу і підприємства в цілому.

3. Розробка пропозицій по усуненню виявлених недоліків.

4. Виявлення і оцінка значущих для поточного і перспективного розвитку організації альтернативних варіантів управлінських рішень, прогноз наслідків

їх реалізації.

Результатом організаційної діагностики є комплексне розуміння власниками бізнесу (акціонерами) та керівництвом організації фактичного стану її функціонування. Це може стати основою для проектування і поетапного впровадження організаційних змін у різних сферах діяльності підприємства.

На підставі вище викладеного, можна сформулювати поняття «діагностика системи управління персоналом» (діагностика СУП) як сферу управлінської діяльності з виявлення на основі відповідних принципів і методів проблем та недоліків у функціонуванні системи управління персоналом, формування відповідної оцінки стану системи управління персоналом за визначеними критеріями, пропозицій по її удосконаленню та можливих (альтернативних) перспектив розвитку.

На переваги широкого практичного використання діагностичного підходу до розв'язання проблем управління персоналом організації вказував Дж. Іванцевич [2]. На його думку, такий підхід передбачає використання даних аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на стан діяльності організації у сфері управління персоналом, встановлює проблеми та передбачає конкретні варіанти управлінських рішень.

Отже, діагностика СУП є комплексним дослідженням системи управління персоналом організації, що складається з наступних етапів:

1. Аналіз та оцінка відповідності системи управління персоналом цілям розвитку організації, ключовим інтересам власників бізнесу (акціонерів), керівництва при реалізації стратегії та політики управління персоналом, системі комунікацій, що склалася у сфері управління персоналом.

2. Виявлення недоліків і основних проблем у процесах управління персоналом організації.

3. Розробка пропозицій по усуненню виявлених недоліків.

4. Виявлення і оцінка значущих для поточного і перспективного розвитку системи управління персоналом управлінських рішень, прогноз наслідків реалізації їх різних варіантів.

При цьому виявлення недоліків і основних проблем у процесах управління персоналом організації повинно здійснюватися за такими критеріями:

- пошук ключової проблеми системи управління персоналом як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі;

- діагностика та віднесення проблеми до проблеми поточного стану чи проблеми розвитку;

– діагностика та віднесення проблем до локальних, що вимагають коригування чинної системи управління персоналом, чи глобальних, що вимагають кардинальних змін та побудови нової системи управління.

Метою діагностики СУП є пошук резервів підвищення ефективності управління персоналом, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом та забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом.

Для досягнення вказаної мети діагностика СУП має будуватися на основі наступних принципів:

- комплексності, що передбачає розгляд організації та її систем, зокрема, системи управління персоналом як єдиного цілого;
- адаптивності (гнучкості), що передбачає урахування постійного системного розвитку організації та процесів управління персоналом;
- паралельності, що передбачає з'ясування одночасності виконання окремих функцій управління персоналом;
- узгодженості процесу розвитку всієї організації з процесом розвитку персоналу та інтелектуального капіталу;
- урахування залучення персоналу у розв'язання проблем своєї організації;
- урахування опору персоналу організаційним змінам;
- використання спеціальних методів і методик збору, аналізу і оцінки інформації про систему управління персоналом організації для визначення можливостей підвищення її ефективності;
- систематичності і регулярності у рамках життєдіяльності всієї організації та системи управління персоналом.

Усі принципи діагностики СУП реалізуються у взаємозв'язку, а їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації.

Напрями діагностики СУП залежать від цілей діагностики, стадії життєвого циклу розвитку організації і від актуального набору елементів відповідної системи управління.

Основними завданнями діагностики СУП залежно від стадії життєвого циклу організації можуть бути наступні:

На стадії народження та дитинства: підбір та відбір персоналу; елементи розвитку персоналу; мотивація і стимулювання праці; елементи ведення кадрового документообігу.

На стадії зростання (юності): впровадження нових структур управління, у т.ч. управління персоналом; планування стратегії та політики управління

персоналом; планування чисельності персоналу; аналіз робіт і робочих місць; нормування праці; професійний підбір та відбір персоналу; розвиток і оцінювання (атестація) персоналу; управління мотивацією персоналу; оптимізація витрат на персонал; наявність автоматизованих систем управління персоналом; корпоративна культура, норми ділової взаємодії.

На стадії зрілості: аналіз ринку праці; адаптація стратегії та політики управління персоналом до змін; планування скорочення чисельності персоналу; розстановка персоналу, управління кар'єрою; ділове оцінювання персоналу; організація праці персоналу; управління мотивацією персоналу; впровадження технологій кризис – менеджменту.

На стадії старіння чи відродження: вивільнення персоналу; розстановка персоналу, управління кар'єрою; оптимізація витрат на персонал; впровадження технологій кризис – менеджменту.

Висновки. S-подібний розвиток організації на кривій її життєвого циклу значною мірою забезпечує якісна і своєчасна діагностика її системи управління й системи управління персоналом, зокрема. Саме тому чітко окреслені в даній статті принципи та завдання діагностики системи управління персоналом залежно від стадії життєвого циклу організації є тим практичним інструментарієм, скориставшись яким, можна своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне функціонування організації на ринку, завойовувати нові ринки чи їх сегменти (цільові групи споживачів), збільшувати ринкову вартість організації та обсяги її діяльності, підвищувати якість трудового життя персоналу.

Перед організаціями, зорієнтованими на розвиток, діагностика системи управління персоналом є важливим інструментом управління життєвим циклом, розробки алгоритмів для вироблення і реалізації стратегічних рішень, у тому числі, що зачіпають проектування системи управління персоналом.

Порушені в даній статті питання не вичерпують усіх аспектів, що є у сфері діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу розвитку організації. Подальші науково-практичні і методологічні розробки у цій сфері визначають практичну користь представленого матеріалу.

Список літератури: 1. *Виссема Х.* Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4. – С. 28-40. 2. *Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 1993. – 274 с. 3. Книга инвестиционной мудрости. Выдержки из классических трудов великих легендарных инвесторов и биржевых спекулянтов Уолл-

стрига: хрестоматія / ред. П. Красс. – М.: Аналітика, 2002. – 486 с. 4. Кравченко А.И. Основы менеджмента: управление людьми / А.И. Кравченко, К.А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2003. – 400 с. 5. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие –2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2004.– 544 с. 6. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Е. Потрер; Пер. з англ.. – К.: Основи, 1997. – 390 с. 7. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. – 8-е изд., перераб., 2003. – 640 с. 8. Саумуэльсон П.А. Основания экономического анализа: пер. с англ. / П.А. Саумуэльсон, 2002. – 610 с. 9. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. 10. Управление персоналом организации: учебник / ред. А.Я. Кибанов, 2002. – 638 с. 11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие / С.В Шекшня. – 5-е изд., перераб и доп. – М.: Бизнес-шк. «Интел-синтез», 2002. – 368 с.

Надійшла до редакції 02.04.2012р.

УДК 330.1+338.1

В.А. ДЕНИСЮК, канд.тех.наук, Центр досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України, Київ

ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ ПРОМЫСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАИНЫ: РОЗРОБКА МЕТОДИКИ, СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті розроблено методику визначення інтегрального показника інноваційної активності промисловості країни, досліджено динаміку інноваційної активності промислових підприємств в останнє десятиріччя та виявлено фактичне зниження тренду інтегрального показника з 2005 року. Передбачається, що покращення структури переробної промисловості буде сприяти активізації інноваційної діяльності. Розглянуто найважливіші організаційно-економічні механізми для реалізації інноваційно-інвестиційного розвитку промисловості.

В статье разработана методика определения интегрального показателя инновационной активности промышленности страны, исследована динамика инновационной активности промышленных предприятий в последнее десятилетие и выявлено фактическое снижение тренда интегрального показателя с 2005 года. Предусматривается, что улучшение структуры перерабатывающей промышленности будет способствовать активизации инновационной деятельности. Рассмотрены важнейшие организационно-экономические механизмы для реализации инновационно-инвестиционного развития промышленности.

Designed the method of determination of the integral indicator of innovative activity of the country's industry, investigated the dynamics of innovative activity of industrial enterprises in the last decade and found an actual decrease in the trend of the integral indicator since 2005. It is