

*I. А. ЮР'ЄВА***ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АПАРАТУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

Одним з найважливіших напрямків забезпечення соціальної спрямованості ринкової економіки є раціонально побудована організація праці на всіх рівнях управління. Участь України у світовому ринку праці передбачає організацію соціально-трудова відносин відповідно до міжнародних норм, інтеграцію національної системи відносин між працею і капіталом у систему, визнану світовим співтовариством. Це обумовлює необхідність дослідження проблем, пов'язаних із приведенням національного законодавства у відповідність до міжнародних трудових норм, вивчення та узагальнення вітчизняного і закордонного досвіду регулювання соціально-трудова відносин, опанування «технології» оцінювання їх стану та розроблення пропозицій щодо вдосконалення з урахуванням світових надбань у цій галузі. Організована на науковій основі праця є провідним чинником росту її продуктивності – основи забезпечення конкурентноздатності господарюючих суб'єктів ринкової економіки. Організація праці означає приведення трудової діяльності людей у певну систему, яка характеризується сукупністю елементів та їх стійкими взаємозв'язками, змістом функціонування цих елементів, напрямками та динамікою їх розвитку. У межах підприємства першорядне значення для організації праці здобувають питання правильного розміщення працівників у виробництві на основі раціонального поділу праці й сполучення професій, спеціалізації і розширення зон обслуговування. Оптимізація управлінського апарату в системі соціально-трудова відносин в першу чергу вимагає зміни структури апарату стосовно рішення пріоритетних завдань антикризового управління, а саме застосування функціонального, ієрархічного, технологічного перерозподілу робіт і людей; про друге - призначення менеджерів відповідно до їхніх антикризових функцій (на основі посадової, професійної, кваліфікаційної і особистісної відповідності характеру та змісту антикризових функцій); по третє - удосконалення вертикальних і горизонтальних внутріапаратних і внутріфірмових комунікацій у ракурсі антикризових завдань, де головною метою є прискорення руху інформації, скорочення процедур прийняття рішень і забезпечення швидкого та неухильного виконання команд. Формування антикризових стратегічних планів належить до найбільш відповідальних і вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує висновок підприємства зі стану кризи з найменшими втратами в найкоротший термін. Антикризова програма являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки й реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, дозволяє відсторонити тимчасові труднощі, зберегти й використовувати ринкові позиції підприємства, опираючись на свої сильні сторони з використанням власних ресурсів. Відтак існує нагальна потреба теоретичного опрацювання методів, прийомів, принципів оптимізації інтересів сторін соціально-трудова відносин за кризових економічних умов.

Ключові слова: соціально-трудова відносини; криза; оптимізація; праця; керівник; соціальна відповідальність; виживання; трудовий потенціал; антикризова програма; система; управління; ефективність; підприємство; виробництво; організація; працівник; професія; бізнес; планування; фінанси; класифікація; сфера; персонал; проблема; відповідальність; апарат; управлінські рішення; моніторинг; заходи; ресурси; матеріальні ресурси; ринок; елемент

*I. А. YURYEVA***OPTIMISATION OF THE MANAGEMENT APPARATUS IN THE SYSTEM OF SOCIAL AND LABOUR RELATIONS**

One of the most important ways of ensuring the social orientation of a market economy is the rational organisation of work at all levels of government. Ukraine's participation in the global labour market provides for the organisation of social and labour relations according to international norms and the integration of the national system of labour-capital relations into the system recognised by the global community. This makes it necessary to study the problems associated with bringing national legislation into conformity with international labour standards, to study and summarise domestic and foreign experience in regulating social and labour relations, to master the "technology" of assessing their condition and developing proposals for improvement in the light of global achievements in this field. Labour that is organized on the scientific basis is a guiding factor of its productivity growth - the basis for providing competitiveness of economic entities of the market economy. Labour organisation means bringing people's labour activity into a certain system, which is characterised by a set of elements and their stable interrelations, the content of functioning of these elements, directions and dynamics of their development. Within an enterprise, of paramount importance for labour organisation is the issue of correct placement of workers in production on the basis of rational division of labour and connection of professions, specialisation and expansion of service areas. Optimisation of the management apparatus in the system of social and labour relations firstly requires changes in the structure of the apparatus in relation to the solution of priority tasks of crisis management, namely the application of functional, hierarchical and technological redistribution of work and people; secondly, the appointment of managers according to their crisis functions (based on job, professional, qualification and personality matching of the nature and content of crisis functions); thirdly, the improvement of the vertical and horizontal structure of the apparatus; and The formation of anti-crisis strategic plans belongs to the most responsible and weighty issues, since it is a reasonable choice of anti-crisis measures that ensures the exit of the enterprise from the state of crisis with the least losses in the shortest possible time. Anti-crisis program is a system of measures aimed at prevention or elimination of unfavourable phenomena for business, using all potential of modern management, development and implementation of special program which has strategic character, allows to remove temporary difficulties, preserve and use market position of enterprise, building on its strengths using own resources. There is then an urgent need for a theoretical treatment of the methods, techniques and principles for optimising the interests of the parties to social and labour relations under crisis economic conditions.

Keywords: social and labour relations; crisis; optimisation; work; manager; social responsibility; survival; labour potential; anti-crisis programme; system; management; efficiency; enterprise; production; organisation; employee; profession; business; planning; finance; classification; sphere; personnel; problem; responsibility; machine; management decisions; monitoring; measures; resources; material resources; market; element

Вступ. В соціально-трудова сфері під впливом зміни базисних економічних відносин відбуваються найсуттєвіші перетворення, які мають бути прогнозованими за наслідками, пов'язаними з кризовими явищами у суспільстві. За цих умов стає очевидною потреба опрацювання нових підходів до моніторингу соціально-трудова відносин, системного їх аналізу та пошуку нових методів регулювання та оптимізації у кризові часи. В умовах підвищеної

агресивності зовнішнього середовища і нестійкості економічного балансу організації різко зростає необхідність у зімкненні та внутрішній організованості управлінського апарату. Необхідно провести роботи з удосконалення управлінського апарату, що в свою чергу припускає здійснення необхідних та обґрунтованих організаційних заходів, обґрунтувати теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризових оптимізаційних заходів програми

оптимізації в цілому та окремо управлінського апарату, тобто чітко виробити стратегію оптимального переліку антикризових заходів та послідовності їх реалізації

Постановка завдання. Проаналізувати оперативні заходи, щодо можливості організаційних змін удосконалення управлінського апарата. Дослідити міжнародний досвід регулювання соціально-трудових відносин в умовах кризового стану.

Аналіз стану питання. Сучасне розуміння питання оптимізації управлінського апарату в системі соціально-трудових відносин кризового підприємства розглянуті закордонними та вітчизняними дослідниками, зокрема це видатні вчені: Ф. Тейлор, К. Девіс, С. Задек, Е. Карнегі, Г. Ленсен, А. Файоль, О. Шелдон, В. Василенко, Г. Башнянін, М. Бутко, В. Воробей, С. Ілляшенко, Т. Іванова, Ф. Котлер, А. Колот, О. Охріменко, М. Стародубська, С. Мочерний та низка інших.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питання теми дослідження досить широко дослідженні вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких, досить глибоко визначені основний теоретичний апарат поняття виживання системи антикризового управління підприємства, із урахуванням елементів соціальної відповідальності, антикризової діяльності управлінських працівників, перетворюючи подолання кризи в процес виживання дійсно стійкого працездатного колективу. Це вимагає специфічних функцій, форм і методів роботи управлінського апарата і генерального менеджера, удосконалення технології їх взаємодії.

Існуючі методи розв'язання задачі. Методологічною основою дослідженню фінансово-економічних засад виживання кризового підприємства в системі соціальної відповідальності є загальнонауковий, об'єднаний, синергетичний підхід, системний підхід, діалектичний метод пізнання дійсності процесу управління персоналу у кризових умовах з використанням економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів..

Мета роботи. Головною метою є дослідження теоретичних основ соціально-трудових засад управління персоналом кризового підприємства в системі оптимізації організаційних змін, їх вплив на конкурентоспроможність підприємства, систему соціальної відповідальності антикризового управління персоналом.

Постановка задачі. Дослідити основні поняття: управління в системі соціально-трудових відносин із урахуванням закордонного досвіду. Розкрити особливості організації праці та структури управління апарату управління при кризовому стані.

Результати дослідження. Проектована структура апарату управління повинна забезпечити фірмі, що перебуває в стані організаційного стресу, оптимальне здійснення функцій планування, організації (розподілу досить обмежених ресурсів), координації (узгодження і взаємоув'язки дій підрозділів і окремих працівників), мотивації (спонування виконавців до конкретних дій в умовах нестабільності), контролю (моніторингу

кризової динаміки). Основними вимогами до такої структури є наступні:

- мобілізуюча спрямованість працівників управлінського апарата на рішення антикризових завдань на основі чіткого розподілу функцій;

- адаптивність структури до стану, що змінюється, організації, її внутрішнього і зовнішнього середовища в ракурсі загальної антикризової стратегії.

При розгляді структури апарата управління менеджерів розподіляють за трьома рівнями ієрархії: менеджери вищого рівня (керівники, відповідальні за функціонування комплексів); менеджери середнього рівня (начальники відділів, цехів і т.і.); менеджери низового рівня (це ті, хто безпосередньо керує робочими та іншими виконавцями). Відповідно до такого ранжирування проводиться реорганізація управлінського апарата. При цьому для кризових організацій, поряд із загальними принципами кадрової політики (науковість, конкретно-історичний підхід, законність, наступність, рівні можливості, баланс інтересів керівників і підлеглих, демократизм, змінюваність, етичність), показаний ряд специфічних принципів оптимізації управлінського персоналу: повага до особистості, мінімізація збитку скороченням працівникам, заохочення поступливості, виключення розбіжностей, заохочення горизонтальних зв'язків, опора на професійне ядро, командну єдність і ін. На етапі відносної стабілізації макроекономічних процесів у виробничі та особливо кризових фірмах висувається на перший план активізація аналітичної діяльності економічних служб. Зростання ролі планово-економічних служб відповідним чином формує зміна вимог до управлінського персоналу, що в умовах кризовості організацій носить більше гострі форми. У кризовому стані в організації загострюються проблеми формування організаційно стійких формальних груп управлінських працівників. У рішенні завдання підбора оптимальних складів таких колективів, поряд із професійними якостями, доцільно враховувати питання психологічної сумісності людей у групах. Причому для груп управлінських працівників (відділи, сектори, комплекси і т.і.) ці питання особливо актуальні в умовах організаційного стресу, коли саме вони покликані не тільки швидко приймати ефективні рішення в нестандартних ситуаціях, але й стабілізувати відносини в колективах безпосередніх виконавців, серед окремих робітників[1].

Складність завдання формування стійких (психічно, творчо, організаційно) управлінських колективів робить недостатнім опору лише на систему із чотирьох архетипів керуючих (холерики, сангвініки, флегматики і меланхоліки). Становить методичний інтерес оцінка здібностей до спілкування і психологічної сумісності управлінських працівників за рекомендаціями такої порівняно нової науки, як соціоніка. На основі рекомендацій соціоніки можна проводити психічне тестування працівників, виявляти фактори їхнього взаємного притягання або відштовхування та у такий спосіб формувати групи

працівників, стійких від кризових дестабілізуючих факторів (мова йде про використання передбачуваних систем тестування управлінських працівників для з'ясування їх соціонічного типу на предмет комплектування з них відділів, служб і т.і.). Методи соціоніки можуть виявитися найбільш корисними при формуванні внутрішньо збалансованих, організаційно стійких управлінських підрозділів (комплексів), у яких завдяки взаємопритяжінню і взаємодоповненню працівників створюються ідеальні мікроколективи, що забезпечують їхнім членам найбільш сприятливі умови для розкриття творчого потенціалу та ефективної управлінської діяльності. Сформовані в процесі реорганізації кадрового складу управлінського апарата такі соціонічні команди можуть виступати як своєрідні острові стабільності та організаційного росту кризової організації. Оскільки в умовах організаційного стресу управлінські працівники найбільш податливі до всяких переміщень і перестановок (через високу невизначеність середовища), те вищому керівництву надзвичайно важливо використовувати цей стан для радикальної реорганізації управлінського апарата. Такі оптимізаційні перетворення управлінського апарата можуть не тільки принести оперативний антикризовий результат, але й забезпечити ефективне управління в посткризовий період. У складі управлінського персоналу виникають, існують і розпадаються неформальні групи. Як правило, у таких групах є свої лідери. На відміну від неформальних груп робітників, такого типу самостійні організації керівників звичайно формуються за принципом загальних інтелектуальних інтересів (захоплення, хобі та т.п.) і настроєні конструктивно відносно вищого керівництва організації. Наявність таких груп не створює гострих проблем для керівництва. Однак варто враховувати, що в кризових ситуаціях при здійсненні непопулярних заходів керівництво організації може зштовхнутися з корпоративним опором таких груп. Тому, із захоплення груп управлінських працівників (спорт, туризм, риболовля, полювання і т.і.), керівництву фірми в той же час бажано перешкоджати переходу таких організованих неформальних відносин у виробничу сферу. При цьому особливу роботу варто проводити з лідерами неформальних груп, навантажуючи їх формальними організаторськими функціями, обов'язками, дорученнями і т.і. у руслі виробничих завдань. Що стосується призначення неформальних лідерів на конкретні керівні посади (підвищення за посадою), те, як показує практика, це рідко приносить відчутні виробничі досягнення (крім, мабуть, того, що ці лідери через зайнятість менше заважають вищому керівництву). Більше кращими в цьому питанні представляються горизонтальні переміщення неформальних лідерів, напрямок їх у незнайомі колективи або звільнення. Наприклад, система соціально-трудових відносин Німеччини, є найзбалансованішою з погляду узгодження інтересів роботодавців та найманих працівників і оцінюється як найпрогресивніша у світовій практиці (за висновками фахівців Міжнародної організації праці) [2].

Німецька система соціально-трудових відносин - це основа формування європейської (континентальної) моделі відносин у сфері праці, характерними рисами якої є: високий рівень правової захищеності працівників; жорсткі норми трудового законодавства, орієнтовані на збереження робочих місць; розгалужена нормативно-правова база, що регулює індивідуальні та колективні відносини між провідними соціальними силами; широке використання норм галузевих (регіонально-галузевих) тарифних угод; відносно високий рівень соціальних стандартів, що діють на національному, галузевому (регіонально-галузевому) рівнях; незначний (порівняно з іншими моделями) рівень диференціації доходів у цілому та заробітної плати зокрема; широке застосування різноманітних форм розвитку виробничої демократії [3].

Найхарактернішою особливістю досвіду Німеччини є розгалужена законодавча регламентація соціально-трудових відносин, яка відіграє стабілізуючу роль у процесі узгодження інтересів сторін та суб'єктів соціального діалогу. Законодавством країни зафіксована тарифна автономія, тобто право суб'єктів ринку праці незалежно від держави визначати умови праці та формувати змістові характеристики відносин у соціально-трудовій сфері.

Для України особливо цінним є досвід Німеччини в регулюванні соціально-трудових відносин на основі застосування тарифних угод, зважаючи на низьку дієвість угод, що застосовуються у вітчизняній практиці [4].

Тарифні угоди, що застосовуються в практиці державного устрою Німеччини, залежно від сфери їхньої дії поділяються на три групи: двостороннього; спеціального; просторового характеру [5].

Двосторонні тарифні угоди поширюються лише на дві сторони, які вели колективні переговори й уклали угоду. Сторонами такої угоди є представницька організація роботодавця і профспілка. Тарифна угода спеціального характеру охоплює рівень окремої галузі економіки або певний сектор економіки. Тарифна угода просторового характеру поширюється на рівень окремого регіону стосовно підприємств певного сектора економіки. Важливою складовою соціального ринкового господарства Німеччини є демократичні засади управління підприємствами, інституалізація компромісу між працею і капіталом на всіх рівнях ієрархічної структури суспільства. Залежно від того, на якому рівні здійснюється участь в управлінні, розрізняють такі його різновиди та ступені співпраці: рівень окремого робочого місця або робочої групи. Рішення на цьому рівні стосуються, як правило, організаційно-технічних умов діяльності, співробітництва з колегами та безпосередніми керівниками, умов зайнятості, кадрових питань, як наприклад прийняття чи звільнення з роботи; рівень підприємства, що має статус юридичної особи. На цьому рівні має місце співпраця щодо вирішення стратегічних питань розвитку підприємства, у тому числі формулювання мети та завдань підприємницької діяльності, інвестиційної політики, організаційної структури управління, політики розподілу доходів

тощо; рівень соціально-трудових відносин на підприємстві, яке є структурною одиницею компанії. Співучасть, що розглядається, охоплює питання щодо робочого часу, відпусток, оплати праці, соціального забезпечення працівників; рівень взаємодії підприємства та профспілок. Цей рівень передбачає участь представницьких органів найманих працівників і підприємців у розв'язанні соціально-трудових проблем міжгалузевого та галузевого характеру [6].

Участь трудящих в управлінні підприємствами має різноманітні форми прояву. Однією з провідних форм участі працівників в управлінні є рада підприємства. Цей представницький орган найманих працівників обирається прямим і таємним голосуванням, а його чисельність залежить від кількості працівників підприємства, які мають право голосу.

Висновки. Оптимізація управлінського апарату в системі соціально-трудових відносин в першу чергу вимагає зміни структури апарату стосовно рішення пріоритетних завдань антикризового управління, а саме застосування функціонального, ієрархічного, технологічного перерозподілу робіт і людей; про друге - призначення менеджерів відповідно до їхніх антикризових функцій (на основі посадової, професійної, кваліфікаційної і особистісної відповідності характеру та змісту антикризових функцій); по третє - удосконалення вертикальних і горизонтальних внутріапаратних і внутріфірмових комунікацій у ракурсі антикризових завдань, де головною метою є прискорення руху інформації, скорочення процедур прийняття рішень і забезпечення швидкого та неухильного виконання команд.

Таким чином, антикризовий організаційний алгоритм оптимізаційних заходів являє собою систему кроків, спрямованих на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і використати ринкові позиції підприємства, спираючись на свої сильні сторони з використанням власних ресурсів. Необхідно обґрунтовувати теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризових оптимізаційних заходів програми оптимізації, тобто оптимального переліку антикризових заходів.

Список літератури

1. Юр'єва І.А., Основні підходи до соціальної відповідальності: Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2014.– 64 (1106) – с.110-115
2. І.А. Юр'єва, Н.М.Побережна Підходи до впровадження системи соціальної відповідальності в організації. Дослідження та оптимізація економічних процесів: кол.монографія за ред...О.В. Манойленко.- Х.: «Щедра садиба плюс», 2014 р. – 517 с.
3. Юр'єва І.А., Бегунов А.І., Голєнішева Т.Ю. Аналіз соціально відповідальної поведінки та трудових відносин на підприємстві/ Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)– Х. : НТУ «ХПІ», 2017. – № 29 (1200). – С. 9–13 – Бібліогр.: 9 назв. – ISSN . 2079-0767
4. І. А. Юр'єва, В.А.Вакулук, М.О.Пархоменко Бізнес-Етика трудових відносин на підприємстві як напрямок психології управління // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки – Х. : НТУ «ХПІ», 2017. – № 46 (1267). – С.9.– 14– Бібліогр.: 9 назв. – ISSN . 2519-4461
5. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посіб. Харків, 2017. 189 с.
6. Портна О.В, Єршова Н.Ю.,Юр'єва І.А.Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник: - Львів, Видавництво «Магнолія 2006», 2019 – 283 с.

References (transliterated)

1. Yur'yeva I.A. Osnovni pidkhody do social'noyi vidpovidal'nosti [The main approaches to social responsibility] *Visnyk NTU «XPI». Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Economic Sciences] – Kharkiv: NTU «XPI», 2014. – no. . – 2014.– 64 (1106). – pp.110- 115
2. I.A. Yur'yeva, N.M.Poberezhna *Pidkhody do vprovadzheniya sy'stemy social'noyi vidpovidal'nosti v organizatsiyi*. [Approaches to implementing social responsibility system at an enterprise. Research and optimisation of economic processes] *Doslidzhennya ta opty'mizatsiya ekonomichny'x procesiv: kol.monografiya za red...O.V. Manojlenko.* - Kharkiv: «Shhedra sady'ba plyus», 2014 – 517- pp. 412-431
3. I. A. Yur'yeva. Byegunov A.I., Golyenishheva T.Yu Analiz social'no vidpovidal'noyi povedinky ta trudovy'x vidnosyn na pidpry'emstvi [Analysis of socially responsible behavior and labor relations in an enterprise] // *Visnyk NTU «XPI». Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Economic Sciences] – Kharkiv: NTU «XPI», 2017. – no 29(1200) . – pp.9.– 13 – Bibliogr.: 9 nazv. – ISSN . 2079-0767
4. I. A. Yur'yeva., V.A.Vakulyuk, M.O.Parhomenko *Biznes-Etika trudovyh vidnosyn na pidpry'emstvi yak napryamok psihologii upravlinnya*[Business-ethics of labour relations at an enterprise as direction of management psychology]// *Visnyk NTU «HPI». Seriya: Ekonomichni nauki* [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Economic Sciences] – Kharkiv: NTU «HPI», 2017. – no 46 (1267). – pp.9.– 14– Bibliogr.: 9 nazv. – ISSN . 2519-4461
5. Yesinova N. I. *Ekonomika praci ta social'no-trudovi vidnosy'ny* [Labour economics and social and labour relations]; navch.- metod. posib. Kharkiv, 2017. 189 s.
6. Portna O.V, Yershova N.Yu.,Yur'yeva I.A.*Anty'kry'zove upravlinnya pidpry'emstvom* [Anti-crisis management of an enterprise]: Navchal'ny'j posibny'k: - L'viv, Vy'davny'ctvo «Magnoliya 2006», 2019 – 283 s.

Надійшло(received) 02.09.2022

Відомості про авторів / About the Authors

Юр'єва Ірина Анатоліївна (Yuryeva Irina Anatolievna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8159-7763>; Iryna.Yurieva@khi.edu.ua