

УДК 331.108.2:334.716

І.А. ІГНАТЬЄВА, Т.М. СИДОРЕНКО

Київський національний університет технологій та дизайну

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуті сучасні наукові підходи щодо удосконалення систем стратегічного управління персоналом на підприємствах. Стратегічна мета системи управління персоналом складається в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу.*

**Ключові слова:** персонал, стратегічне управління, підприємство, удосконалення, управління персоналом, система, кадрова політика.

В умовах розвинутої ринкової економіки України дедалі більшого значення набувають проблеми управління у сфері господарювання і зокрема, персоналом. На сьогоднішній день назріла об'єктивна необхідність створити управлінський механізм, де б існувала реальна можливість обмеження стихійних чинників розвитку. Тож осмислення управлінських проблем, що виникають у процесі будівництва такого механізму, – є одним з найважливіших завдань науки управління, визначення ролі людського капіталу як самого активного капіталу.

Світовою економічною наукою та практикою накопичено великий досвід у стратегічному управлінні. Розроблені загальні принципи і рекомендації поведінки підприємства у складному та нестабільному зовнішньому середовищі, а також інструментарій прийняття стратегічних управлінських рішень.

Створення системи і зміна методів управління в Україні супроводжуються безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу країни.

На сьогодні стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство повинно чітко уявляти, як воно буде розвивати свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивчення і розв'язання проблем управління персоналом завжди займали важливе місце в системі наукових досліджень.

Слід зауважити, що проблемам управління персоналу присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених серед яких: Т.Ю. Базарова, А.П. Бовтрука, А.Я. Кібанова, А.М. Колот, А.І. Кочеткова, Є.В. Маслова, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, В.О. Храмова, Ю.А. Ципкіна, В.И. Шкатулла, Г.В. Щокіна, та інших дослідників.

**Постановка завдання**

Проаналізувати теоретичні та методичні засади удосконалення управління персоналом сучасного підприємства, яке застосовується на різних рівнях і в різних організаціях.

**Результати та їх обговорення**

Управління персоналом являється одним із найважливіших напрямків в стратегічному управлінні підприємством, оскільки в умовах сучасного виробництва роль людини має велике значення, і її працездатності, рівню знань і кваліфікації надаються все більш високі вимоги.

Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації. Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність підприємства, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Основними завданнями, що вирішують структури по управлінню персоналом, є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук і добір потрібних працівників, навчання і підвищення їхньої кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин. (рис. №1)



Рис. 1. Критерії ефективності управління персоналом

Для того, щоб якісно управляти персоналом, і більш того оцінювати його ефективність необхідно знати, що таке управління персоналом і які цілі цього процесу, а також визначити сутність категорії «управління персоналом» як об'єкт дослідження в сучасних умовах.

Управління персоналом – це діяльність підприємства, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих).[2]

Personnel management – управління персоналом (включаючи підбір, підготовку, умови праці, оплату), трудові відносини, взаємовідносини керівництва з індивідуальними співробітниками.

Personnel relation – відносини з персоналом [5].

Практика показує, що в управлінні персоналом як складової частини менеджменту в організації є два крайні підходи – технократичний і гуманістичний підхід.

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані перш за все інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається виходячи із застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу та інше. Тобто, завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництву та зводиться до підбору кадрів визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно цієї концепції, результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей та інше. [8]

Кожне підприємство рано чи пізно приходять до висновку, що персонал — це її головний ресурс. У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнитися від конкурента: усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому кілька років тому почала дуже активно розвиватися тенденція вкладання коштів у розвиток персоналу. Адже хочемо ми цього чи ні, саме від людей, які працюють в компанії, залежить її успіх на ринку, якість товарів чи послуг і, певна річ, її популярність серед клієнтів.

Також необхідно відмітити, що при оцінці ефективності управління персоналом необхідно враховувати такі витрати для досягнення цілей. Реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена тільки з співставлення ступеня реалізації цілей з витраченими на це засобами. Необхідно оцінити ефективність управління персоналом за результатами роботи всього підприємства. Однак такого роду дослідження повинні ввести до наступного:

- уточнення цілей і задач досліджуваної області;
- визначення сукупності заходів і засобів, необхідних для їх досягнення;
- встановлення реальних термінів досягнення намічених цілей і завдань, виходячи з наявних засобів і можливостей;
- знаходженню засобів і методів для дійсного контролю термінів реалізації намічених цілей і завдань на всіх рівнях.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Персонал включає всіх працівників, які працюють на підприємстві, виключаючи його власника в тому випадку, якщо він безпосередньо не виконує будь-яких виробничих функцій. Будь-яке соціальне управління є управлінням людьми, тому управління персоналом нерозривно пов'язане зі всією історією управління. В давнину значимість керівництва персоналом різко підвищувалася при управлінні великими масами людей: арміями, будівельниками великих споруд (пірамід, будівель, каналів). Однак і в цих випадках керування людьми не виділялося з управління в цілому.

Таким чином, із загальних функцій управління персоналом особливе значення досягають ретельна розробка методів стимулювання, диференційований підхід до трудового потенціалу при розробці загальних принципів і правил роботи з персоналом.

Вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію усіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективного використання.

Стимулювання грає величезну роль в організації діяльності підприємства, так воно спрямоване на мотивацію працівника до ефективного і якісної праці, який не тільки покриває витрати роботодавця на організацію процесу виробництва, оплату праці, а й дозволяє отримати певний прибуток. У сучасних умовах управління не може бути по-справжньому результативним без дотримання такого принципу, як максимально широке залучення виконавців у процес підготовки рішень, причому вже на самих ранніх його стадіях. [1]

Значимість персоналу в сучасному виробництві багато в чому відображає ту обставину, що на перший план у конкурентній боротьбі все впевненіше виходить якість продукції. Причому якість сьогодні приймається не тільки як надійність продукції, але і як її здатність максимально задовольняти потреби людей. Така «тотальна» якість забезпечує усіма цими етапами виробничого процесу : від проектування продукції до її реалізації. Що вимагає високої виробничої культури персоналу. Підвищення ролі персоналу в сучасному виробництві, а також управління ними є зміна форм організації праці на підприємствах. До числа таких змін відноситься, насамперед, більш широке використання колективних форм організації праці як в масштабах всієї організації – на макрорівні, так і в її окремих підрозділах – мікрорівні. Досвід ряду передових підприємств, а також емпіричні дослідження показали, що необхідна сучасним виробництвом багатофункціональність і висока відповідальність працівника найбільш успішно формуються і проводяться з максимальною повнотою саме в трудовому колективі.

Прикладом широкого використання колективних форм організації праці на макрорівні є японська система управління, яку часто називають «колективістською» на відміну від «індивідуалістичної» американської моделі. «Колективістська» система управління орієнтується на пріоритет загальних, колективних цілей в системі управління, тісний зв'язок особистих відносин і успіху працівника з розквітом всього підприємства, колективну зацікавленість у виконанні роботи, групову, корпоративну систему цінностей.

На мікрорівні колективістські форми організації праці і управління проявляються в широкому розповсюдженні в сучасному світі автономних бригад, які беруть на себе головну відповідальність за результати праці.

Персонал підприємства – це один із видів її ресурсів. Даний вид відрізняється від інших (фінансових, матеріальних, сировинних) тим, що працівник має право відмовитися від умов, на яких його збираються використовувати, вести переговори про рівень оплати праці, переучуватися іншим професіям, брати участь у страйках, звільнятися за власним бажанням, вирішувати, які професії є соціально неприйнятними. У цілому персонал не може розглядатися як однорідна субстанція, кожен працівник має індивідуальні мотиви і цінності.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямлень діяльності, а також різних видів, форм, методів відповідного механізму управління, направлених на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, ріст

ефективності ефективності праці і якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [3].

Підприємства зуміють вижити у жорсткій конкурентній боротьбі, якщо їх керівний персонал зможе правильно і вчасно оцінювати навколишній світ і тенденції суспільного розвитку. Успішне управління кадрами насамперед ґрунтується на систематичному обліку й аналізі впливу навколишнього світу, адаптації виробництва до зовнішніх впливів. Відбуваються розширення і поглиблення функцій управління робочою силою всіх категорій. Основного значення набувають стратегічні питання управління персоналом, перетворення його в цілісну систему. У процесах управління персоналом з'являється необхідність організації мислення і дій усіх працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку.

### **Висновки**

Управління персоналом являється одним з найважливіших напрямків діяльності підприємства і вважається основним критерієм його економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу. Можна мати відмінну технологію, але при цьому некваліфікований персонал і робота буде втрачена. Таким чином, ключовою складовою бізнесу є управління кадрами, а також технологія управління персоналом.

В даний час існує певна специфіка в управлінні персоналом підприємства, яка повинна враховуватися при розробці системи управління персоналом. Система управління персоналом на підприємствах може ґрунтуватися на єдиній концепції, що враховує всі зазначені особливості і вимоги національної економіки. Тобто, вдосконалення системи управління персоналом сучасних підприємств є важливим завданням, рішення якого в даний час має суттєве значення для вітчизняної економічної теорії і практики.

### Список використаної літератури

1. Базаров Т.Ю. Управління персоналом організації. – М.: Економіка і фінанси. 2001. – 421с.
2. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах // Персонал, № 3, 2006.
3. Кабанова А. Я. «Управление персоналом организации» – М.: ИНФРА - М, 2004, 63 с.
4. В.П. Антонюк, О.І. Амоша, Л.Г. Мельцер «Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку»: моногр.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011.
5. Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятий» – М.: ИНФРА - М, 2000, 40 с.
6. Балабанова Л.В. «Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки»: монографія/ Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон. НУЕТ], 2010.
7. Савченко В.А. «Управління розвитком персоналу»: В.А. Савченко. – К. КНЕУ, 2002.
8. Стецюк Н. Теоретичні аспекти управління персоналом //Вісник академії державного управління при Президентіві України. – 2005. – № 4. – С. 69 –77.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2003.
10. Савицька Г. В. «Економічний аналіз діяльності підприємства». Навчальний посібник. – К.: Знання, 2004.

Стаття надійшла до редакції 18.07.2012

---

**Усовершенствование системы стратегического управления персоналом современной компании**

Игнатъева И. А., Сидоренко Т.Н.

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

В статье рассмотрены современные научные подходы относительно усовершенствования систем стратегического управления персоналом на предприятиях. Стратегическая цель системы управления персоналом состоит в обеспечении развития предприятий за счет эффективного использования человеческого капитала.

**Ключевые слова:** персонал, стратегическое управление, предприятие, усовершенствование, управления персоналом, система, кадровая политика.

**Improvement of strategic management human resources of modern enterprise**

Ignatyva I., Sidorenko T.

*Kyiv National University of Technologies and Design*

The article deals with modern scientific approaches to the improvement of strategic human resource management in enterprises. The strategic purpose system of human resource is to ensure the development of enterprises through the effective use of human capital.

**Keywords:** personnel, strategic management, enterprise, improvement, management a personnel, system, skilled policy.