

УДК 658.310.8

Шитікова Л.В., Головатенко С.С.

## ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА – КЛЮЧОВЕ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ

*Стаття присвячена дослідженню ключової ролі управлінської сфери в процесі управління та ефективного використання людських ресурсів підприємства. Проаналізовано сутність та значимість управлінської складової. Виділені основні фактори впливу на управлінську діяльність з підвищення ефективності використання персоналу підприємства. Наголошено на тому, що формування ефективного управлінського потенціалу, його постійний розвиток і удосконалення відповідно до завдань розвитку підприємства повинно розглядатись в якості відправної передумови ефективного використання трудового потенціалу підприємства, що безпосередньо вплине на ефективність діяльності господарського суб'єкта, підвищить ринкову вартість капіталу цього суб'єкта.*

**Ключові слова:** управлінський потенціал, система управління, управлінський ресурс, персонал, управлінське рішення, зайнятість, ефективність.

**Постановка проблеми.** Одним із першочергових завдань підприємства стає формування, збереження і раціональне використання поточних і перспективних ресурсів. Сучасний етап соціально-економічної ситуації в Україні зумовив зростаючу роль людини, її ініціативи, творчості, інтелекту у виробленні антикризових заходів, підвищенні рівня конкурентоспроможності та кадрового потенціалу країни, підприємства. Актуальність досліджень обумовлена першочерговим значенням персоналу, необхідністю формування і подальшого використання наукового підходу до управління ним. Проблема раціонального використання та управління персоналом є складною, але її розв'язання створить передумови стабілізації та подальшого зростання рівня конкурентоспроможності та результативності діяльності підприємств. Складність і динаміка соціально-економічних процесів вимагають розробки нових підходів в управлінні. Тому результативна економічна діяльність підприємства можлива тільки при наявності сформованого ефективного управлінського потенціалу. Пошук підходів до формування та вдосконалення ефективної управлінської сфери зумовлює здійснення досліджень і визначає актуальність обраної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності управління персоналом, особливостей формування та удосконалення управлінської сфери підприємства викликають науковий інтерес у фахівців. Аналіз сучасних досліджень і публікацій дозволяє стверджувати, що

обраній проблемі приділяють значну увагу вітчизняні і закордонні науковці: М. Амстронг, А.І. Бородин, Є.П. Качан, А.Я. Кібанов, Н.Б. Кирич, І.І. Мазур, А.В. Мордовець, Н.Г. Ольдерогге, В.Д. Шапіро, Д.Г. Шушпанов та інші. Розвиток системи управління є широко дискутованим питанням у цей час. Це обумовлено необхідністю розробки управлінцями перспективних підходів і методів управління трудовими ресурсами, що особливо актуально в умовах мінливої економічної ситуації. Однак щодо конкретизації питань формування і вдосконалення управлінської сфери, то розробка цієї проблеми потребує подальшого дослідження і певної адаптації науково-практичних розробок до специфіки роботи підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні ключової ролі управлінського потенціалу в процесі управління та ефективного використання персоналу з метою досягнення цілей підприємства; формулювання сутності, обґрунтування необхідності постійного розвитку і удосконалення управлінської сфери відповідно до завдань розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах конкурентної економіки процес ефективного використання персоналу набирає більшої чинності. У зв'язку з цим з'являються нові вимоги до управління персоналом. Основою підвищення ефективності і розвитку економіки є наявний ресурсний потенціал та продуктивна праця, тому першочерговим завданням слід вважати створення економічних, технічних, організаційних, соціальних умов, а також побудову оптимальних взаємовідносин між усіма учасниками виробничого процесу. Розвиток сучасного підприємства повинен відбуватися на інноваційній основі із залученням і активним використанням інвестиційних, фінансових, матеріально-технічних, кваліфікованих трудових ресурсів. Процес управління людськими ресур-

© Шитікова Лариса Віталіївна, к.е.н, доцент кафедри економічної теорії та підприємництва, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя, e-mail: lar-shitikova@rambler.ru

Головатенко Сергій Сергійович, змінний майстер Публічного акціонерного товариства «Мотор Січ», м. Запоріжжя, serggol-mail@mail.ru

сами на підприємствах повинен носити комплексний характер, а не бути націленим на вирішення поодиноких аспектів. В умовах дефіциту трудових ресурсів найважливішим напрямом у сфері їх формування повинна стати політика ефективного використання. Вирішення цієї проблеми є запорукою стабілізації функціонування підприємства. Розвиток і збереження трудових ресурсів, їх ефективне використання – головне завдання суспільства в умовах сучасного розвитку України. Тому ефективне управління є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх результативне функціонування. Сучасний стан підприємств потребує перегляду, оновлення, удосконалення підходів і методів щодо управління трудовими ресурсами.

Безумовно, в Україні вже склалися раціональні теоретичні і практичні підходи щодо управління людськими ресурсами, але їх втілення в практичну діяльність підприємств проходить досить важко, а причинами цього є не тільки складна економічна ситуація в країні, але і брак кваліфікованих управлінських кадрів, які мають достатній теоретичний і практичний досвід управлінської роботи в господарстві.

Управління як специфічний вид діяльності – об'єктивний і неминучий результат перетворення індивідуальних виробничих процесів в комбіновану суспільну працю. К. Маркс, Ф. Енгельс наголошували, що всяка безпосередньо суспільна або спільна праця, яка здійснюється в порівняно великому масштабі, потребує в більшій чи в меншій мірі управління, що встановлює узгодженість між індивідуальними роботами і виконує загальні функції, які виникають з руху усього виробничого організму на відміну від руху його самостійних органів [1, с.342]. Світова практика свідчить про значне зростання ролі управління персоналом і, у зв'язку з цим, ускладнення менеджменту.

Відомо, що управління процесом є взаємодія двох суб'єктів, «один з яких в цій взаємодії знаходиться в позиції суб'єкта управління, а другий – в позиції об'єкта управління» [2, с.25], яка здійснюється передачею імпульсів від суб'єкта управління його об'єктам. В.Д. Граждан наголошує: «в результаті впливу форми одного предмета на форму іншого відбувається перенесення або передача змісту від першого до другого. На основі переданого змісту і здійснюється управління тими перетвореннями, які потім відбуваються в формі сприймаючого предмета. Вплив змісту на форму зазвичай проявляється у виробленні необхідного порядку, тобто визначених шаблонів, направляючих конструкцій або схем, у відповідності з якими і перетвориться форма» [3, с.35].

Оскільки раніше роботодавців цікавили тільки кваліфікаційні характеристики робочої сили, потрібно відзначити, що інтерес до згада-

них рис особистості працівника почав формуватися тільки останнім часом. Але, на наш погляд, задіяти психофізіологічний і соціальний потенціали працівників вітчизняним підприємствам поки не вдається. Для цього потрібні управлінська культура і менеджери високого рівня підготовки, а також культура власників, які готові усвідомити цінність персоналу і платити за управлінські розробки. У зв'язку з цим підвищується значимість управлінської сфери підприємства. Т. Пітерс, Р. Уотерман, проаналізувавши умови управління в процвітаючих компаніях, дійшли висновку, що основними факторами ефективності управління є схильність керівників до рішучих дій, самостійність і підприємницький стиль роботи, активізація здібностей співробітників, домінування загально корпоративних цінностей, простота організаційних форм, органічне поєднання централізму і автономії, тісний контакт фірми зі споживачем [4, с.97].

Управлінська складова в особі керівників і фахівців є інструментом, що організує функціонування всієї системи і досягнення намічених цілей. Її суть полягає в умілому та раціональному використанні всіх ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових). Сфера прямої діяльності людей, завданням якої є формування і використання ресурсів підприємства, організація та оптимізація їх руху, визначає ефективність усіх процесів, що відбуваються, впливає на результативність діяльності, тому важливо її дослідження та ефективне управління нею. Від того, якою кваліфікацією володіють співробітники, наскільки ця кваліфікація відповідає завданням підприємства, підтримуються ці завдання відповідною системою мотивації, як ті чи інші управлінські рішення впливають на ефективність роботи персоналу, залежить безпосередньо вся діяльність підприємства. Кадровий потенціал, який залежить від кваліфікаційно-освітнього рівня керівників та спеціалістів підприємства, завжди був його конкурентною перевагою. Управлінський потенціал визначається управлінським ресурсом, який характеризується професіоналізмом, інноваційністю, логічністю, оперативністю, створюється в системі функціональної спеціалізації, безпосередньо приймає управлінські рішення, впливає на формування і ефективну дію системи управління.

Управління персоналом – це більш високий рівень роботи з людьми, яка спрямована на забезпечення ефективної зайнятості, раціонального його використання з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей. Необхідно враховувати особисті якості працівників, їх індивідуальні і групові цілі, потреби, манери поведінки, а також систему взаємовідносин [5, с. 16]. Ефективна система управління персоналом можлива за умов активізації ділових якостей різних категорій працівників [6, с. 67].

Як зазначають Є.П. Качан, Д.Г. Шушпанов, «вироблення і прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів – складний процес, який передбачає необхідність його розгляду з позицій єдності відтворення, розподілу і використання робочої сили» [7, с.12].

Визначається, що людський капітал є ключовим фактором формування всіх інших, створених людьми, видів капіталу, головною умовою стабільності та успішного розвитку господарського суб'єкта, тим самим ми підкреслюємо, що ефективне використання персоналу підприємства безпосередньо вплине на ефективність діяльності господарського суб'єкта, підвищить ринкову вартість капіталу цього суб'єкта.

Як зазначають А.Я. Кібанов, Л.В. Івановська, О.О. Мітрофанова, управління зайнятістю в процесі використання персоналу полягає в цілеспрямованому регулюванні відносин між власниками підприємства, власниками майнових паїв та найманими працівниками, що забезпечує реалізацію економічних і неекономічних інтересів суб'єктів трудових відносин [8, с. 53]. Ефективне використання персоналу полягає в реалізації прав та обов'язків суб'єктів зайнятості, коли наймані працівники і роботодавці сумлінно і відповідально виконують свої обов'язки, здійснюючи господарську діяльність. Роботодавець здійснює дії щодо забезпечення умов праці найманих працівників, в яких вони зможуть здійснювати трудові функції, найбільш ефективно використовуючи свій досвід, професійні здібності, знання, навички, майстерність. Основним зобов'язанням роботодавця є виплата в повному обсязі заробітної плати у встановлені терміни, дотримання принципів управління персоналом. Обов'язки працівника пов'язані з виконанням роботи: згідно з трудовим договором і встановленими нормами виконання своїх трудових функцій, дотримання дисципліни праці, правил внутрішнього розпорядку підприємства.

Активна участь держави в ефективному використанні персоналу має на меті створення умов, за яких принципи соціально-орієнтованої економічної системи реалізуються через участь як роботодавців, так і найманих працівників. Чинне законодавство, правові норми регулюють відносини в соціально-трудої сфері, визначають взаємодію суб'єктів зайнятості. Проте підприємства по-різному підходять до вирішення проблем зайнятості, а реальне втілення відносин у трудовій сфері може відрізнятися залежно від специфічного середовища кожної конкретної організації. Результати діяльності підприємства значно залежать від кваліфікації працюючих, яку можна визначити як ступінь підготовленості кожного працівника до виконання ним професійних обов'язків (функцій) [9, с. 218] відповідної складності.

Тому адміністративно-управлінський персонал перевіряється на відповідність займаній посаді, а аналіз якісного складу працюючих на підприємстві необхідно розглядати за позиціями: підготовка та підвищення кваліфікації; вік; стаж роботи; освіта, професійність, рівень відповідальності і самостійності при прийнятті управлінських рішень.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, створення та удосконалення управлінського потенціалу має відрізнятися завершеністю на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи. Науковий підхід до управління персоналом потребує врахування і активного використання організаційно-економічних, правових, технічних, соціально-психологічних та інших аспектів у їх сукупності і взаємозв'язку. Формування управлінського потенціалу полягає у планомірно організованому, системному впливі на процес підбору, розподілу, перерозподілу працюючих з урахуванням їх задоволеністю працею, з метою досягнення цілей підприємства.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 23 / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Политиздат, 1960. – 907 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Граждан В.Д. Деятельностная теория управления / В.Д. Граждан. – М.: РАГС. – 1997. – 74 с.
4. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986. – 320 с.
5. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
6. Курган В.П. Економіка аграрних підприємств: навчально-методичний посібник / В.П. Курган. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 270 с.
7. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник / Є.П. Качан, Д.Г. Шушпанов. – К.: Виробничий Дім «Юридична книга», 2005. – 358 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова и др. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
9. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. – 2-ге вид. доп. і перероблене / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.

10. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72с.

#### REFERENCES

1. Marks K. & Jengel's F. (1960). *Soch. [Collected Works]*. Ed 2. (Vols. 23). Moscow: Politizdat [in Russian].
2. Vihanskij O.S. & Naumov A. I. (2006). *Menedzhment. [Management]* Ed 4. Moscow: Jekonomist [in Russian].
3. Grazhdan V. D. (1997). *Dejatel'nostnaja teorija upravlenija [The activity management theory]*. Moscow: RAGS [in Russian].
4. Piters T. & Uoterman R. (1986). *V poiskah jeffektivnogo upravlenija [In search of effective management]*. Moscow: Progress [in Russian].
5. Osovs'ka G. V. & Krushel'nic'ka O. V. (2003). *Upravlinnja trudovimi resursami: navch. posibnik [Human resource management: study guide]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
6. Kurgan V. P. (2008). *Ekonomika agrarnih pidpriemstv [The economy of agricultural enterprises: study guide]*. Sumy: VTD «Universitets'ka kniga» [in Ukrainian].
7. Kachan Є.Р. & Shushpanov D. G. (2005). *Upravlinnja trudovimi resursami: navch. posibnik [Human resource management: study guide]*. Kyiv: Virobnichij Dim «Juridichna kniga» [in Ukrainian].
8. Kibanov A. Ja., Ivanovskaja L. V. & Mitrofanova E. A. (2012). *Upravlenie personalom: teorija i praktika. Social'no-trudovye otoshenija, rynek truda i zanjatost' personala: uchebno-prakticheskoe posobie [Human resource management the theory and practice. Social and labor relations, labor market and employment of personnel: educational and practical guide]*. Moscow: Prospekt [in Russian].
9. Andrijchuk V. G. (2002). *Ekonomika agrarnih pidpriemstv: pidruchnik [The economy of agricultural enterprises: a textbook]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
10. Mitrofanova E. A. & Ivanovskaja L. V. (2012). *Upravlenie personalom: teorija i praktika. Ocenka rezul'tatov truda personala i rezul'tatov dejatel'nosti podrazdelenij sluzhby upravlenija personalom: uchebno-prakticheskoe posobie [Human Resource Management the theory and practice. Evaluation of the results personnel labor and the performance of divisions of personnel management service: Educational and practical guide]*. Moscow: Prospekt [in Russian].

Одержано 12.09.2015 р.