

УДК 658: 331.108.2

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ІНТЕГРОВаних СТРУКТУР

*Колосок В.М., к.е.н., доцент, докторант,
Алістаєва А.В., к.е.н., ст. викладач (ДВНЗ «ПДТУ»)*

Розглянуто принципи реалізації корпоративної соціальної відповідальності, як підходу до стратегічного управління розвитком персоналу. Запропоновано концептуальний підхід зі стратегічного управління розвитком персоналу, реалізація якого здійснюється за допомогою трьох моделей: «Конкурентні переваги», «Підтримка працівника» і «Підтримка суспільства». Проаналізовано стилі й відмінні риси стратегічного управління розвитком персоналом на основі корпоративної соціальної відповідальності та запропоновано концептуального підходу.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, персонал підприємства, стратегічне управління, моделювання, розвиток персоналу.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. До середини 90-х років основними структурними одиницями економіки України були окремі підприємства як самостійні юридичні особи. Протягом 1999 – 2004 рр. відбувалася систематична інтеграція промислових підприємств у структури великих приватних транснаціональних фінансово-промислових груп. Широкомасштабний процес консолідації крупних виробництв з метою адаптації до ринкових умов, формування замкнутих однорідних технологічних «ланцюжків» сприяв посиленню ролі об'єднання підприємств, іменованих холдингом.

Безумовним фактором забезпечення конкурентоспроможного потенціалу бізнесу є формування персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками та ефективне його використання як у поточному періоді так і в перспективі, тому управління розвитком персоналу є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Реалізація стратегічних планів промислових підприємств, які є активами певної Групи, потребує вирішення низки специфічних питань: організації процесів стратегічного управління на всіх рівнях ієрархії Групи; формування єдиної концепції стратегічного розвитку персоналу для всіх структурних одиниць Групи, системи пріоритетів стратегії та критеріїв ефективності. Важливість та недостатня дослідженість цих питань зумовили вибір напряму дослідження та його мету.

Аналіз останніх досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми. Вирішенню питань стратегічного управління персоналом присвячено праці І. Ансоффа, М. Білопольського, О. Виханського, О. Грішнєвої, А. Кібанова, Р. Марра, Л. Портера,

В. Пономаренко, В. Савченка, Г. Шмідта та ін. [1-5]. Однак, застосування науково-методологічного апарату стратегічного управління розвитком персоналу в умовах промислових холдингів та дивізіонів потребує подальшого розвитку.

Саме тому **метою статті** є апробація концептуального підходу до стратегічного управління розвитком персоналу підприємств промислових інтегрованих структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни у формах власності промислового бізнесу в Україні обумовлюють як домінуючу форму організації - холдингову компанію, а як головну структуру управління – дивізіональну, та вимагають розвитку методів і інструментів економіки та управління підприємством. Так головними структурними елементами промислових корпоративних Груп стають горно-металургійні холдинги та дивізіони [6]. Більшість з українських холдингів (Груп) мають розгалужену складну структуру, сформовану як вертикальну інтеграцію підприємств, забезпечуючи єдність «технологічного ланцюжка». Активи, якими володіє Група, належать спорідненим галузям бізнесу, до складу холдингів входять як українські так і зарубіжні активи Групи [6]. В таких умовах організація ефективного стратегічного управління вимагає використання сучасних концепцій та відповідних методів й інструментів.

Проведений аналіз підходів до організації управління в транснаціональних інтегрованих Групах, дозволяє стверджувати, що вони переважно спираються на сучасну форму співпраці бізнесу та суспільства, що описується концепцією «корпоративної соціальної відповідальності». У міжнародній практиці термін «Корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ, т.зв. корпоративна відповідальність, відповідальний

бізнес, корпоративні соціальні можливості) почав вживатись з 1970-х рр.

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, відповідно до якої бізнес-структури враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на замовників, постачальників, працівників, акціонерів, місцеві спільноти та інші зацікавлені сторони суспільної сфери [9]. Це діяння не обмежується рамками встановленого зобов'язання дотримуватися законодавства у всіх аспектах своєї діяльності, і означає, що бізнес-структури добровільно приймають **додаткові** заходи для підвищення якості життя працівників та їх сімей, а також місцевого співтовариства і суспільства в цілому. Термін КСВ не замінює поняття «добročинності» та «громадської діяльності», які допомагають компаніям заслужити довіру співробітників та клієнтів – КСВ є набагато ємнішим поняттям. Принципи реалізації КСВ в умовах промислових інтегрованих угруповань [9-11]:

1. Соціальна відповідальність. Підприємства зобов'язані забезпечувати благо суспільства шляхом спрямування своїх зусиль на вирішення соціальних проблем та сприяння соціально-економічному розвитку територій, на яких вони розташовані.

2. Відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем підприємства за соціальний та екологічний вплив економічної діяльності підприємства понад меж встановлених діючим законодавством.

3. Фінансова відповідальність. Фінансування заходів з КСВ та проведення меценатської діяльності здійснюються за рахунок добровільного внеску бізнесу, за рахунок часток отриманого прибутку.

4. Єдина стратегія. Стратегія КСВ повинна бути узгодженою, всі проекти підпорядковані загальній меті та пов'язані з основною бізнес-ідеєю.

5. *Вільний* та добровільний вибір. Компанія повинна проводити політику постійної та продуманої соціальної активності. КСВ «під тиском» спричинить лише негативні результати, які також можуть сильно зашкодити репутації підприємства.

6. Відкритість документації з фінансових та нефінансових звітів, деталізований опис упровадження соціальних та екологічних проектів.

Очікуваними перевагами від проведення соціально відповідальної політики для підприємств є [9-11]:

1) зміцнення репутації та іміджу підприємства. Соціальна спрямованість у діяльності підприємства, дотримання кодексу корпоративного поведінки і ділової етики призводять до укріплення її репутації та іміджу в

суспільстві та державі. Соціально відповідальна практика підприємства з реалізації соціальних внутрішніх та зовнішніх проектів роблять її діяльність більш відкритою і прозорою для суспільства, встановлює партнерські зв'язки з владними структурами, тим самим, знижуючи представницькі та рекламні витрати, і закріплюючи кваліфіковані кадри на підприємстві;

2) підвищення якості управління бізнесом. Соціально відповідальне ведення бізнесу знаходить безпосереднє відображення у підвищенні якості управління компанією. Підприємства, які дотримуються соціально відповідальної практики ведення бізнесу, отримують такі переваги як підвищення продуктивності праці персоналу, скорочення операційних витрат, а також збільшення продажів і зростання лояльності клієнтів;

3) підвищення інвестиційної привабливості. Залучення підприємства в систему міжнародної звітності (у тому числі з КСВ) розширює можливості участі в міжнародному бізнесі, залучення інвесторів, що веде до збільшення гудвілу і відкриває більш вільний доступ до капіталу.

Розглянуте поняття, принципи та результати проведення КСВ формують загальне розуміння даної концепції. При застосуванні КСВ в умовах конкретної Групи потребується її уточнення. Сфера бізнесу, розмір Групи та її структурних одиниць, наявність активів у різних країнах – все це накладає свій відбиток на сутність конкретної стратегії КСВ, її інструменти та заходи.

Аналіз застосування на практиці КСВ в українському бізнес-середовищі демонструє ряд незлагодженостей та певних суперечностей. Основна проблема полягає у невірному трактуванні та застосуванні на практиці принципів концепції КСВ. Так, ряд структур, що декларують себе соціально-відповідальними, звітують, як об головних заходах з КСВ, про надання якісних послуг партнерам і клієнтам; безумовне дотримання законодавства України; повне та своєчасне сплату податків та подібне [12-16]. Але перелічене не є сферою КСВ – така поведінка відповідає загальним нормам «коректного» бізнесу, яких повинні дотримуватись будь-які підприємства. Це вказує на негативну тенденцію формального використання КСВ частиною українських підприємств як «ярлика», позитивного PR поведінки за для покращення репутації в очах громадськості або уряду. Часто під гаслом «КСВ» інтегровані структури здійснюють соціальну та екологічну діяльність лише в межах встановлених законодавством, або лише на окремих своїх підприємствах, отримуючи при цьому ті ж переваги, що надає застосування КСВ у повному обсязі.

Інша проблема полягає в тому, що підприємства, які заявляють про дотримання концепцій КСВ та сталого розвитку, водночас беруть участь у шкідливій діловій практиці. Так, експлуатація застарілих технологій з понаднормативними промисловими викидами та відходами виробництва, завдає шкоди довкіллю та здоров'ю місцевого населення. За такого підходу проекти КСВ реалізуються для відволікання уваги громадськості від етичних та екологічних питань, пов'язаних з основним бізнесом.

Переходячи від загальних до конкретних висновків, автори пропонують до уваги результати аналізу практичного застосування КСВ в сфері стратегічного управління персоналом у вітчизняних інтегрованих структурах, базуючись на публічних звітах Групи «СКМ» [13]. Організація управління персоналом здійснюється керуючою компанією Групи за п'ятьма основними напрямками, що затверджені міжнародною системою звітності з КСВ: фінансова відповідальність, навчання співробітників та забезпечення сприятливих умов для кар'єрного зростання, охорона праці, екологічна відповідальність і соціальне партнерство (рис. 1). Розробка програми з КСВ здійснюється за участю ключових зацікавлених сторін, з урахуванням інтересів персоналу та акціонерів. Портфель заходів з КСВ регулярно переглядається керуючою

компанією Групи та за необхідності корегується з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі Групи.

Проте, не регламентується головна мета саме стратегії КСВ, або стратегії з управління персоналом. Пропонується лише генеральна стратегія ведення бізнесу Холдингу Групи, хоча і під гаслом «КСВ» – прибутковість бізнесу, встановлення лідируючих позицій серед метало виробників. Тобто є чітка стратегія ведення бізнесу, але відсутня чітка ціль стратегії КСВ. Зрозуміло, що у такій ситуації не варто й очікувати результатів від КСВ, оскільки заходи здійснюються у процесі роботи вертикально-інтегрованого підприємства за остаточним принципом. Формально від реалізації КСВ не очікується і не вимагається конкретних результатів. Природно, що при цьому ключовим фактором відбору проектів та заходів зі стратегічного управління персоналом виступає просто їх вартість [17]. Так, проекти вартістю до 50 тис. грн. виконуються щорічно на всіх підприємствах активах Групи, вартістю вище 50 тис. грн. виконуються періодично на окремих підприємствах-активах, вартістю до 500 тис. грн. виконуються в рамках Дивізіону, вартістю від 500 тис. грн. виконуються періодично у рамках Холдингу чи Групи за спеціальними проектами та програмами.

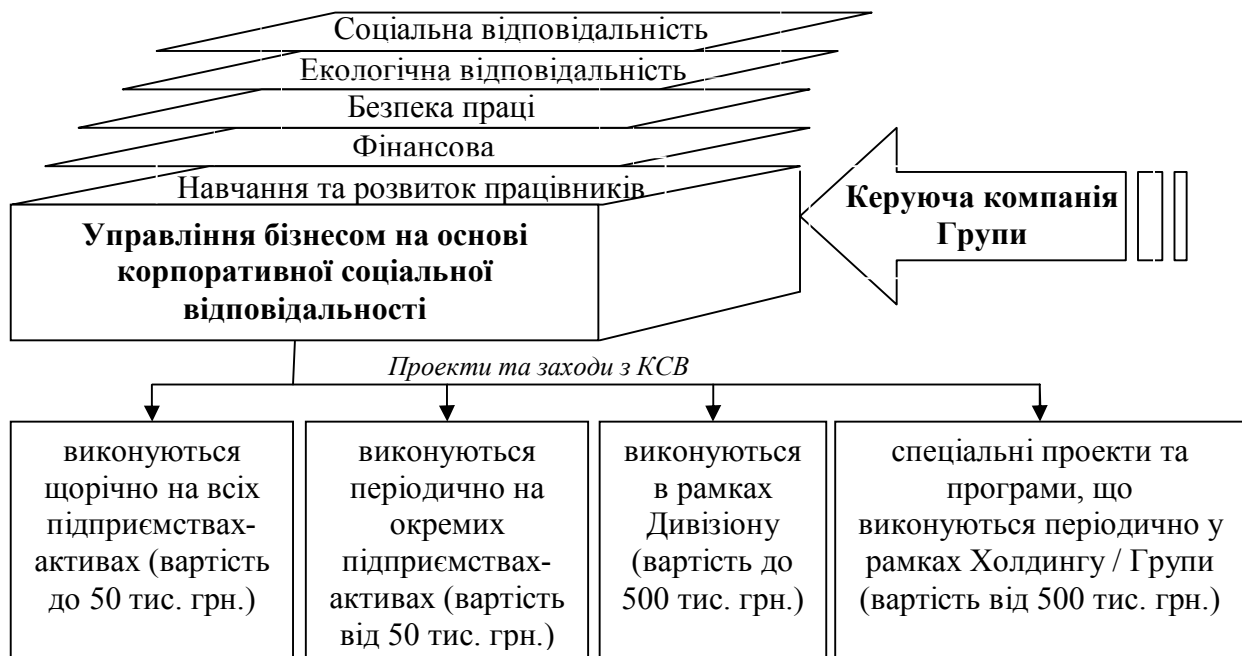


Рисунок 1 - Існуючий підхід до управління персоналом на основі КСВ в інтегрованій Групі

Головним недоліком такого підходу до стратегічного управління персоналом Групи «СКМ» на основі КСВ, є відсутність цілеспрямованості, що зумовлено порушенням принципу взаємозв'язку єдиної стратегії бізнесу із стратегією концепції КСВ. В рамках КСВ на підприємствах-активах Групи, які знаходяться на різних рівнях ієрархії, виконується одночасно значна кількість проектів різної значущості за всіма 5 напрямками. Реалізація проектів не є комплексною та не підпорядкована певній головній меті. В такій ситуації виникає проблема із визначенням, як кінцевого так і проміжкових результатів від їх реалізації, а також відсутність можливості управління ходом досягнення обраної стратегічної мети з управління персоналом Групи.

Для зменшення недоліків використання КСВ у системі управління персоналом Групи пропонується застосування концепції стратегічного управління розвитком персоналу. Концепція спрямована на досягнення всебічного розвитку працівників та членів їх сімей, через систематичне управління, що включає управління: матеріальним добробутом; охороною здоров'я; інтелектуальним та культурним, духовним розвитком персоналу [7,18-20]. Головною метою концепції при застосуванні в Групі стає всебічний розвиток працівника та створення системи взаємовідносин між персоналом всіх активів, Дивізіонів та Холдингів Групи. Це зумовлює комплексне формування у співробітників відчуття приналежності до Групи, розуміння та сприйняття її цінностей, задля керування ними у професійній діяльності. Застосування представлених моделей у рамках запропонованого концептуального підходу зі стратегічного розвитку персоналу було успішно апробовано на рівні не інтегрованих підприємств [3].

Практична реалізація концептуального підходу здійснюється за допомогою трьох моделей зі стратегічного управління розвитком персоналу - «Конкурентні переваги», «Підтримка працівника» і «Підтримка суспільства» - кожній з яких притаманні свої інструменти та цільові задачі.

У межах застосування типу моделі «Конкурентні переваги» керівництво підприємства встановлює як основну задачу розвитку персоналу забезпечення зростання його конкурентоспроможності. Головною метою застосування моделі є створення конкурентоспроможного персоналу підприємства. Головним механізмом досягнення цієї мети виступає безпосередній розвиток елементів трудового потенціалу персоналу підприємства, а основним об'єктом дії є його інтелектуальна складова. Результат стратегічного управління розвитком персоналу у даному випадку орієнтований на збільшення науково-технічних

розробок на підприємстві, готовність персоналу до впровадження інновацій, стимулювання творчого підходу персоналу до виконання завдань, високої самостійності та професіоналізму безпосередніх виконавців.

Реалізація стратегічного управління розвитком персоналу за моделлю типу «Підтримка працівників» основною ціллю має розвиток складових матеріального добробуту та охорони здоров'я. Основним механізмом досягнення цілі у такому випадку виступає забезпечення працівника гідними умовами існування та праці, а головним об'єктом дії є якість життя персоналу підприємства. У результаті реалізації моделі «Підтримка працівника» персонал отримує максимально сприятливі умови для здійснення власного розвитку та цільову мотивацію до праці саме на цьому підприємстві, а підприємство - ототожнення цілей працівника із цілями виробництва; високий рівень продуктивності, трудової дисципліни та культури, тощо; прив'язаності персоналу до місця працевлаштування.

При застосуванні третього типу моделі - «Підтримка суспільства» - головною метою розвитку персоналу підприємства виступає якість суспільного життя персоналу Групи. Реалізація даного типу моделі здійснюється через механізм впливу на складові якості суспільного життя персоналу. Об'єктом дії є суспільне життя працівника, його родини та мешканців міста (регіону, держави) як потенційних працівників, споживачів, інвесторів і т.і. До основних результатів бізнесу від застосування моделі «Підтримка суспільства» відносяться зростання позитивної ділової репутації та вартості брендів Групи, авторитету Групи у державних владних інституціях, прихильності та підтримки родини працівника та мешканців до працевлаштування на підприємствах групи. У свою чергу, працівники підприємств формують активну соціально відповідальну позицію та отримують підвищену якість життя як для себе, так і співмешканців, не тільки в межах підприємства, а і ззовні.

З погляду авторів, використання концепції стратегічного розвитку персоналу у рамках інтегрованої промислової групи не тільки дозволить здійснювати реалізацію обраних керуючою компанією Групи проектів та заходів за напрямками КСВ, а й визначити за конкретну мету здійснення КСВ у Групі - всебічний розвиток персоналу.

Оцінка можливості застосування запропонованого концептуального підходу до стратегічного управління розвитком персоналу задля вдосконалення існуючого в інтегрованій Групі підходу до управління персоналом на основі КСВ здійснена прийомом порівняння (табл. 2).

Порівняння підходів до управління персоналом інтегрованої Групи на основі КСВ та концепції стратегічного розвитку персоналу

Характеристичні ознаки	Управління персоналом на основі КСВ	Концептуальний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу
Об'єкт дії	+	+
Сфери дії	+	+
Відповідність стратегії цілям розвитку персоналу	-	+
Типи заходів	+	+
Критерій ранжування заходів	вартість	відповідність головній меті розвитку
Стратегічне діяння на розвиток персоналу	-	+

+ означає аналогічність ознаки, - означає протилежність ознаки

Об'єктом дії як при КСВ так і при запропонованому концептуальному підході до стратегічного управління розвитком персоналу є стратегічне управління персоналом Групи. Сфери дії при застосуванні обох підходів однакові: матеріальний статок працівників; соціальний захист; навчання персоналу; безпека виробництва; становлення корпоративної культури; охорона здоров'я. Типи заходів у межах сфер дії також будуть аналогічні. При цьому за наявності схожих рис є й принципові відмінності. Бізнес діяльність на підприємствах Групи, хоча і під гаслом «КСВ», відбувається заради головної стратегічної мети – прибутковості бізнесу. Тому багато вживаних заходів не відповідають ані задачам розвитку персоналу, ані задачам КСВ. При існуючому стані застосування КСВ інтегрованими компаніями головним критерієм відбору проектів та заходів з розвитку персоналу є вартісний. Якщо певний захід може бути виконаний у рамках затверджених для даної структурної одиниці (підприємства-активу, Дивізіону чи Холдингу) бюджетів, то він приймається до реалізації, не залежно від його значущості та впливу на стратегічну спрямованість управління персоналом. Навпроти, запропонований концептуальний підхід чітко визначає мету стратегічного управління розвитком персоналу – всебічний розвиток працівника. Це, з одного боку, не суперечить принципам корпоративної соціальної відповідальності, а з іншої, окреслює напрямки додаткового ефекту стратегії для бізнесу. При такому підході всі плановані заходи, перш за все отримують ранг у відповідності до ступеню удосконалення цільової складової всебічного розвитку працівника.

Реалізація концептуального підходу зі стратегічного управління розвитком персоналу на підприємствах інтегрованої промислової Групи здійснюватиметься за таким алгоритмом:

1. Формування цілей та завдань стратегічного управління розвитком персоналу підприємства.
2. Оцінка рівня розвитку персоналу.
3. Вибір типу моделі управління стратегічним розвитком персоналу підприємства, та пріоритетних типів проектів і заходів.
4. Визначення раціонального варіанту розподілу витрат з фінансування стратегії розвитку персоналу підприємства.
5. Формування системи оцінки ефективності реалізації обраної моделі управління стратегічним розвитком персоналу.
6. Реалізація заходів, контроль відповідності отриманих результатів стратегічним цілям підприємства [7,17].

Висновки. Результати аналізу теорії та практики управління персоналом українських підприємств, які входять до складу промислових інтегрованих Груп, дозволяють стверджувати, що запропонований концептуальний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу Групи уможливує прикладну реалізацію теорії корпоративної соціальної відповідальності, визначає джерела отримання як соціального, так і управлінського та економічного ефектів, містить прояви у внутрішній та зовнішній сферах. Тому стратегічне управління розвитком персоналу Групи стає підґрунтям для переходу до економічного розвитку, як підприємств-активів, так і самої Групи на більш високий рівень і виступає одним з основних джерел підвищення вартості її людського капіталу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. / И. Ансофф - М.: Экономика, 1989. – 303 с.
2. Грішнова О.А. Людський капітал. / О.А. Грішнова - К: "Знання", 2004. – 214 с.
3. Колосок В.М. Стратегічне управління

- розвитком персоналу промислових підприємств: моногр. / В.М. Колосок, О.С. Богачов, А.В. Алістаєва. - Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2011. – 234 с.
4. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. / В.И. Маслов – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. / В.А. Савченко - К: КНЕУ, 2002. - 351 с.
6. Верескун М.В. Эффективное управление, как фактор обеспечения стратегии конкурентоспособности крупных промышленных объединений / М. В. Верескун, В. М. Колосок, Е. Н. Дроботина // Вестник Приазовского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. – 2011. - №22.– С. 56-64.
7. Колосок В.М. Использование холдинговых объединений для обеспечения стратегического развития металлургических предприятий Украины / В. М. Колосок, О. Л. Набебина // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: моногр. / за заг. ред. О.В. Мартякової – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. – С. 185-190.
8. Vereskun M. The management of concentration and consolidation of industrial capital processes organization / Vereskun M., Kolosok V. // Business and Management – 2010. – Vilnius Gediminas Technical University, 2010. – V.II. – P. 1113 – 1118.
9. Jenkins H. A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective / H. Jenkins // Journal of General Management. - 2004. - 9(4). - 55-75.
10. Национальный форум корпоративной социальной ответственности. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.csrforum.ru>.
11. Куринько Р.Н. Осваиваем КСО: просто о сложном / Р.Н. Куринько. – К.: «Журнал «Радуга», 2011. – 204 с.
12. Официальный сайт корпорации «Индустриальный Союз Донбасса». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.isd.com.ua>.
13. Офіційний сайт групи Систем Капітал Менеджмент [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.scm.com.ua
14. Официальный сайт ЕВРАЗ Груп. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.evraz.com>.
15. Офіційний сайт компанії «Winner». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.winner.ua>.
16. Официальный сайт МТС. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://company.mts.com.ua>.
17. Колосок В.М. Бюджетный процесс металлургического холдинга: развитие методологии / В. М. Колосок, Е. Н. Дроботина // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: тези доповідей V Міжнар. н.-пр. конф., м.Харків, 25 листопада 2011 р. – Харків: ДВНЗ «ХНАДУ», 2011. – С. 135-137.
18. Колосок В.М. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства / В.М. Колосок, А.В. Алістаєва // Схід. – 2009. - №9(100). – С. 8-12.
19. Колосок В.М. Спрямування витрат на розвиток персоналу промислового підприємства та їх класифікація / В.М. Колосок, А.В. Алістаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр. – Х.: УкрДАЗТ, 2009. – №28. – С. 243-248.
20. Колосок В.М., Алістаєва А.В. До питання вдосконалення науково-теоретичних та методичних підходів з управління розвитком персоналу промислового підприємства / В.М. Колосок, А.В. Алістаєва // Економіка: проблеми теорії та практики: зб.наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – Вип. 259, Т. VI. – С. 1613-1621.

Аннотація. Рассмотрены принципы реализации корпоративной социальной ответственности, как подхода к стратегическому управлению развитием персонала. Предложен концептуальный подход стратегического управления развитием персонала, реализация которого осуществляется с помощью трех моделей: «Конкурентные преимущества», «Поддержка работника» и «Поддержка общества». Проанализированы общие и отличительные черты стратегического управления развитием персоналом на основе корпоративной социальной ответственности и предложенного концептуального подхода.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, персонал предприятия, стратегическое управление, моделирование, развитие персонала.

Summary. We have investigated the principles of the corporate social responsibility as a strategic management approach to the staff development. We have proposed a conceptual approach of strategic management of the personnel development. Implementation of the mentioned method is carried out by means of three models: "Competitive advantages", "Worker's support" and "Society support". We have analyzed

common and distinctive features of the strategic management of the staff development based on the corporate social responsibility and above-mentioned conceptual approach.

Keywords: corporate social responsibility, the staff of the enterprise, strategic management, modeling, staff development.

*Рецензент д.е.н., професор ДВНЗ «ПДТУ» Андрієнко В.М.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 331.108.26:316.46

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК "ЛІДЕРСЬКОГО ПІДХОДУ"

Рудов Б.А. к.п.н., доцент (АВВ МВС України)

У статті досліджена специфіка "лідерського підходу", як основний напрямок комплексного управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління, керівник-лідер, менеджмент.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. У конкурентних ринкових умовах перед промисловими підприємствами постають нові завдання - чітко своєчасне виконання замовлень клієнтів, управління собівартістю продукції, зниження витрат.

Сучасний стан вітчизняної економіки, складність і висока динамічність зовнішнього середовища, зростаючий вплив з боку конкурентів вимагають від промислових підприємств безперервного розвитку, реалізації свого потенціалу на основі застосування сучасних теорій і методів управління, які відповідають сформованим економічним умовам.

Для всіх організацій - великих і малих, комерційних і некомерційних підприємств управління людьми має важливе значення. Без людей немає організації, а без кваліфікованих спеціалістів та фахівців жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Безсумнівно, що управління людьми, тобто трудовими ресурсами є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління.

Завдання менеджменту, як основи управління персоналом, - перетворити неорганізований натовп в ефективну і цілеспрямовану групу [10]. Призначення менеджменту - передбачити, організувати, розпоряджатися, координувати і контролювати [15] діяльність організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної

проблеми. Останнім часом значна увага приділяється управлінню персоналом вітчизняних підприємств, але і сьогодні не сформований загальний підхід до розуміння сутності управління персоналом з точки зору "лідерського підходу".

Питання управління персоналом на підприємствах розглядають багато вітчизняних вчених-економістів: С.І. Бай, А. Чикуркова В. Данюк, О.А. Грیشнова, Н.Д. Лук'янченко [1-5] та ін. При цьому одні дослідники акцентують свою увагу на організаційній природі управління, а інші за основу своїх суджень беруть змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління.

Проведений аналіз літератури доводить, що необхідними умовами реалізації стратегії управління персоналом є нерозривний зв'язок цього процесу з реалізацією загальної стратегії діяльності організації. Невирішеною раніше частиною загальної проблеми при цьому визначається необхідність приведення організаційної структури та організаційної культури у відповідність з обраною стратегією, мобілізація і розподіл стратегічних ресурсів, до яких належить персонал, реінжиніринг, загальний менеджмент якості; створення гнучких систем мотивації та стимулювання персоналу, корпоративна культура організації, чітке впровадження принципів стратегічного планування. Тому, **метою статті** є розробка теоретико - методичних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо побудови