

УДК 658.3

Ладунка І. С.

Бердянський державний педагогічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано підходи до визначення поняття управлінського потенціалу. Визначено сукупність якостей та здібностей, необхідних керівникові для здійснення ефективної управлінської діяльності, обрано критерії для їх класифікації. Виявлено чинники, які ускладнюють або унеможливають досягнення керівником очікуваних результатів управлінської діяльності та шляхи їх подолання.

Ключові слова: управлінський потенціал, ефективність управлінської діяльності, фактори формування управлінського потенціалу.

Постановка проблеми. В сучасних умовах підвищення ефективності економічної системи потребує прийняття сучасних і адекватних рішень щодо управління виробничими ресурсами та вдосконалення методів управління виробництвом. Важливу роль у цьому належить управлінському потенціалу. Саме від здібностей управлінського персоналу залежить досягнення цілей діяльності підприємства.

Однією з найважливіших складових потенціалу підприємства є управлінський потенціал, оскільки він забезпечує безпосередній взаємозв'язок підприємства з зовнішнім середовищем і забезпечує діяльність підрозділів підприємства. Але треба зауважити, що, незважаючи на досить значну увагу науковців до цієї важливої економічної категорії, її використання в управлінській практиці і системі техніко-економічного аналізу вкрай недостатнє.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним підґрунтям у дослідженні проблеми управлінського потенціалу можуть слугувати надбання світової економічної науки. Поняття «управлінський потенціал» як економічна категорія достатньо широко розглядається в сучасній українській економічній літературі. Проблематикою управлінського потенціалу, дослідженням аспектів його формування та використання займалися такі вчені: Ткач В.С., Шегда А.В., Єрохіна Т.В., Полянська А.С., Прокопишин Л.М., Федонін О.С., Дерябіна Г.В., Грузінова Л.О.

Зазначена проблема багатогранна, оскільки різні автори вкладають у цю категорію різні поняття.

Метою статті є систематизувати існуючий понятійний апарат управлінського потенціалу, дослідити особливості його формування та використання на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Домінуюча роль в успішному функціонуванні сучасного підприємства належить управлінському персоналу як безпосередньому носію управлінського потенціалу підприємства.

Прокопишин Л.О. пропонує трактувати управлінський потенціал як потенційну здатність управлінського персоналу на засадах професіоналізму оптимально застосовувати професійно-кваліфікаційний, творчий потенціали та організаційну спроможність з метою досягнення сталого та ефективного функціонування підприємства [9, с. 172].

Акулов М.Г. визначає управлінський потенціал як можливість окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства [1, с. 52].

Дерябіна Г.В. розглядає управлінський потенціал як ресурс управлінських можливостей людини, здатність конкретної людини до здійснення управлінських дій, управлінської діяльності в цілому [2, с. 16].

Федонін О. під управлінським потенціалом розуміє можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства [8, с. 200].

Також управлінський потенціал визначається як сукупність ділових і особистих якостей та можливостей керівника, які можуть бути приведені в дію й використані для вирішення управлінських завдань, досягнення поставлених цілей.

Таким чином, управлінський потенціал завжди повинен бути спрямованим на забезпечення сталого розвитку підприємства та ефективного його функціонування.

Окремої уваги заслуговує питання структури управлінського потенціалу, а саме вивчення його складових. Складовими управлінського потенціалу визначають: професійно-кваліфікаційний потенціал (професійна компетентність: освітньо-кваліфікаційний рівень, рівень професійно-посадового розвитку); творчий потенціал (рівень креативності, рівень сміливості щодо вираження нових ідей та їх реалізації, рівень здатності до прояву та реалізації творчих здібностей колективу); організаційна спроможність (рівень готовності до співпраці та вирішення конфліктів, рівень комунікабельності, рівень швидкості сприйняття інформації та її адаптації до конкретної ситуації, рівень здатності до створення сприятливого клімату в колективі, рівень) [8, с. 276].

Головною метою організування праці керівників є ефективне функціонування підприємства. Для досягнення цієї мети управлінський персонал повинен виконувати заходи щодо раціонального використання ресурсів, запровадження раціональних форм поділу праці, розроблення системи оплати праці, підвищення якості продукції, поширення методів праці, підвищення кваліфікації і культурного рівня працівників.

Загальновідомо, що саме від здібностей управлінського потенціалу залежить досягнення цілей діяльності підприємства. Тому в сучасних умовах розвитку економіки наявною є потреба розробки механізмів підвищення якості управління підприємствами та вдосконалення методів його оцінки. Оцінювання управлінського потенціалу виявляє відповідність керівника займаній посаді, а також направлена на оцінку його потенціалу, планування його кар'єрного росту, зворотного зв'язку та ін.

У сучасній економічній літературі існує багато підходів щодо оцінювання діяльності управлінців. Тому виділяють деякі особливості оцінки діяльності управлінського персоналу підприємства. Особливістю є те, що керівники і фахівці усіх центрів відповідальності не беруть безпосередньо участь у процесі виготовлення продукції, а готують, організують, корегують виробничий процес, а також контролюють його проміжні та кінцеві результати. Результати діяльності управлінського персоналу оцінюються за якістю прийнятих рішень і розподілені в часі. Також оцінка управлінського персоналу здійснюється на підставі системи критеріїв і діяльності управлінського персоналу оцінюється на підставі персоніфікованих загальних результатів, які мають суб'єктивну складову. До того ж в процесі оцінки результативності управлінського персоналу промислового підприємства також оцінюється відповідність між професіоналізмом управлінського персоналу і стратегією підприємства. Визначають також, що результати, досягнуті управлінським персоналом, можуть створити для підприємства глобальні проблеми, що відрізняються своєю незворотною.

Таким чином, головною метою у процесі організації праці керівників будь-якого рівня управління є ефективне функціонування підприємства. Для досягнення цієї мети необхідним є виконання таких завдань як підвищення кваліфікації і культурного рівня працівників, раціональне використання ресурсів, запровадження раціональних форм поділу праці, розробка ефективної системи оплати праці, постійне поширення передових методів праці тощо. Передумовою зростання ефективності управління є стабільність складу персоналу, забезпечення підприємства компетентними працівниками із досвідом роботи та раціональне використання їхнього фонду робочого часу. Однак на підприємствах Запорізької області спостерігається тенденція до збільшення плинності працівників, що негативно впливає на ефективність їхньої діяльності. При цьому втрачається комунікативність узгодженість дій персоналу щодо виконання поставлених перед ним завдань, необхідно багато часу на адаптацію працівників до нових умов діяльності, що сповільняє процеси прийняття та виконання управлінських рішень і призводить до того, що недостатньо використовується управлінський потенціал.

У свою чергу, регулярна оцінка управлінського потенціалу підприємств дозволить підприємствам адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища та швидкі зміни технологій.

Оцінку управлінського потенціалу проводять у двох напрямках: оцінка потенціалу суб'єкта управління та потенціалу системи управління. Це дозволяє оцінити як систему управління підприємства, розподіл функцій і повноважень в її межах, так і професійні і особисті якості керівників. Також на базі отриманих даних можна розробити комплекс заходів удосконалення як системи управління, так і системи підготовки і перепідготовки управлінського персоналу.

Ефективність використання управлінського потенціалу в економічній літературі оцінюється на основі різних підходів, для яких спільним є вибір визначального показника, який найбільш повно характеризує сутність досліджуваного об'єкту та визначення показника на основі експертних оцінок та обґрунтування при цьому одного або декількох критеріїв.

Найголовнішими вимогами до оцінювання управлінського потенціалу підприємств є просто-

та, точність, однозначність, які у комплексі дадуть змогу виявити можливості підвищення ефективності управління. Оцінювання роботи управлінського персоналу базується на вивченні кінцевих результатів виробництва, економічної ефективності, якості, результативності і складності праці, а також показниками соціальної ефективності. Всі ці показники дають можливість об'єктивніше оцінити ефективність та результативність праці управлінців.

Оцінка управлінського потенціалу має проводитися комплексно: оцінка особистих якостей керівників; стану організаційної структури управління; функціонального розподілу праці управлінського персоналу; оцінка процесів управління і управлінських структур; інформаційного забезпечення і документообігу; кадрового забезпечення; технічного забезпечення управлінських робіт; результативності виробничо-фінансової діяльності підприємства.

За результатами оцінки управлінського потенціалу формують комплекс знань про керівника і систему управління для прогнозування майбутнього стану підприємства. За наслідками дослідження стає можливим визначення шляхів більш повної реалізації наявного управлінського потенціалу.

Таким чином, при оцінці управлінського потенціалу необхідним є застосування системного підходу, який надає можливість на базі отриманих даних розробити комплекс заходів удосконалення як системи управління, так і системи підготовки і перепідготовки управлінського персоналу.

Важливим аспектом при вивченні управлінського потенціалу є дослідження факторів формування управлінського персоналу. Фактори формування управлінського персоналу можна поділити на кількісні та якісні, внутрішні та зовнішні. До кількісних факторів формування управлінського потенціалу відносять: чисельність управлінського персоналу, статево-вікова структура управлінського персоналу, кількість робочого часу, відпрацьованого управлінським персоналом. До якісних факторів відносять: моральна зрілість, схильність до мобільності, рівень культури, загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень, психофізіологічна працездатність. До зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на особливості формування та ефективність використання управлінського потенціалу, відносять трудове законодавство, конкурентне середовище, стан ринку праці, стан соціально-економічного розвитку підприємства, імідж керівника, організаційна культура, умови праці.

Аналізуючи рівень пріоритетності дії чинників зовнішнього середовища на управлінський потенціал, можна виділити, що найбільший негативний вплив здійснюють такі фактори, як тінізація економіки, високий рівень корупції, відсутність державної підтримки промислових виробників, відсутність економічної концепції розвитку галузі.

Серед внутрішніх чинників, які негативно впливають на формування управлінського потенціалу, можна виділити такі чинники, як висока плинність кадрів, нестача фінансових засобів підприємства, слабка мотивація персоналу, недостатній розвиток соціальної інфраструктури.

Англійські дослідники М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють чинники, які унеможливають досягнення керівником очікуваних результатів. Це невміння керувати собою, незнання власних психофізіологічних можливостей, соціально-професійного потенціалу; зупинений саморозвиток; нечіткі особисті цілі; невміння розв'язувати про-

блеми; дефіцит творчого підходу; недостатнє розуміння особливостей управлінської діяльності; невміння впливати на людей; слабкі навички керівництва; невміння навчати; низька здатність організувати групу [10, с. 87].

Необхідно також дослідити сам процес формування управлінського потенціалу машинобудівних підприємств, який складається з наступних етапів. Перший етап – формування цілей діяльності. На цьому етапі вивчають розвиток економіки в цілому і конкретних ринків, стан конкурентного середовища, стан виробничого і кадрового потенціалів, якості продукції та ін. Другий етап – розподіл функцій та повноважень у системі управління (менеджменту). На цьому етапі необхідно виявити носіїв потенціалу управлінської дії, тобто осіб, що роблять найістотніший вплив на всі аспекти діяльності організації. Третій етап – формування інформаційних ресурсів, створення системи внутрішнього і зовнішнього документообігу, підтримка системи розробки і ухвалення управлінських рішень. Четвертий етап – створення середовища підтримки нововведень. На цьому етапі відбувається збагачення інформаційної системи новими показниками, що характеризують діяльність організації в цілому і окремих її ланок. П'ятий етап – створення системи підвищення ефективності шляхом доповнення системи новими показниками, такими як показники окупності науково-практичних досліджень і розробок, ефективності та результативності [5, с. 27].

Джерелом та базою для формування та розвитку управлінського потенціалу є наступні напрямки діяльності підприємства: матеріально-технічне забезпечення виробництва, управління персоналом та управління фінансами, маркетингова діяльність підприємства (задоволення потреб споживачів), управлінська спроможність керівництва, удосконалення технологічних процесів, розвиток інноваційної діяльності, кінцеві результати діяльності (співвідношення результатів діяльності підприємства із його планами).

Висновки і пропозиції. Проблема формування та використання управлінського потенціалу на сьогодні є відсутність істотних змін у механізмі його розвитку, що призводить до зниження ефективності управлінської праці, погіршення якісного складу, дисбалансу у попиті та пропозиції на робочу силу з вищою освітою, зростання безробітних фахівців, термінів безробіття та зниження ефективності виробничої діяльності промислових підприємств.

Формування та ефективність використання управлінського потенціалу на підприємствах, в першу чергу, залежать від персоналу, який є його носієм. Керівники підприємств повинні раціонально та ефективно організувати управлінську працю, використовуючи управлінський потенціал.

Таким чином, управлінський потенціал завжди повинен бути спрямований на забезпечення сталого розвитку підприємства та ефективності його функціонування.

Список літератури:

1. Акулов М.Г., Дрбаніч А.В., Євась Т.В. та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
2. Дерябіна Г.В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особливості : автореферат дис. ... канд. психол. наук :19.00.01 / Дерябіна Галина Валеріївна. – К., 2008. – 19 с.
3. Єрохіна Т.В. Управлінський потенціал: сутність та роль в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т.В. Єрохіна, Т.Г. Копайгородська: Одеська нац. Академія харчових технологій. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/32_DWS_2008/Economics/36919.doc.htm.
4. Полянська А.С. Напрямки формування управлінського персоналу підприємств в сучасних умовах господарювання / А.С. Полянська, М. Сімонов // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (18-19 лютого 2010 р.): у 5 т. – Д., 2010. – Т. 4: Макро- та мікроек.: питання і відповіді у деталях : Івано-Франківський НТЦ нафти і газу, 2010. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_polyans.htm.
5. Ткач В.С. Формування та розвиток управлінського потенціалу на малому підприємстві [Електронний ресурс] / В.С. Ткач; Центр перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва; Східноукраїнський національний університет ім. В. Дала. – Луганськ, 2008. – Режим доступу : newline.lg.ua/.../182-tkach-vs-formuvannya-ta-rozvitok-upravlinsko...
6. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
7. Грузінова Л.О. Визначення системи показників оцінки управлінського потенціалу підприємства // Прометей. – ДЕП, 2011. – № 3(36). – С. 183-188.
8. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
9. Прокопишин Л.М. Методичні підходи до оцінки потенціалу управління машинобудівними підприємствами (на прикладі ВАТ Пресмаш) / Л.М. Прокопишин // Проблеми економіки й управління. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – № 611. – С. 170-175.
10. М. Вудкок, Д. Френсіс. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М. : «Дело», 1991. – 320 с.

Ладунка І. С.

Бердянський державний педагогічний університет

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

Резюме

В статье проанализированы подходы к определению понятия управленческого потенциала. Определена совокупность качеств и способностей, необходимых руководителю для осуществления эффективной управленческой деятельности, выбраны критерии их классификации. Выявлены факторы, которые затрудняют или делают невозможным достижение руководителем ожидаемых результатов управленческой деятельности и пути их преодоления.

Ключевые слова: управленческий потенциал, эффективность управленческой деятельности, факторы формирования управленческого потенциала.

Ladunka I. S.

Berdiansk State Pedagogical University

FEATURES OF FORMATION AND USE OF THE MANAGEMENT CAPACITY OF ENTERPRISES

Summary

Approaches to the definition of administrative potential. Defined set of skills and abilities that are required for an effective leader of management, elected classification criteria. The factors that make it difficult or impossible to reach the head of the expected results of management and ways to overcome them.

Key words: management potential, effectiveness of management, factors of management potential.

УДК 338.242

Лісун Я. В.

Пархоменко Т. В.

Київський національний університет технологій та дизайну

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

Досліджено теоретико-методичні питання формування організаційно-економічного механізму управління іміджем персоналу сфери послуг. Конкретизовано фактори, цілі, принципи, функції, моделі, форми та методи формування іміджу персоналу. Запропоновано інтеграційний підхід управління іміджем персоналу та розвитком персоналу підприємства.

Ключові слова: імідж, система управління підприємством, механізм управління іміджем персоналу.

Постановка проблеми. Зміна методів управління в конкурентних умовах обумовлена необхідністю удосконалення системи управління та підвищення ефективності функціонування організації. В основі сучасних напрямків розвитку технологій менеджменту є соціальний підхід, який головну роль відводить персоналу як пріоритетній складовій організації. Широкого використання набувають клієнторієнтовані технології в сфері послуг, співпраця замовника послуг та організації, яка їх надає. Вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності послуг відіграє позитивний імідж персоналу, що дозволяє сформувати стабільний попит і відповідно дохід. Персонал є механізмом, що визначає якість, результативність та ефективність діяльності будь-якого підприємства, а особливо підприємства сфери послуг, на якому підвищується вплив соціальної складової на всі підсистеми організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним аспектам формування іміджу присвячені праці вітчизняних та західних вчених: О. Єгорова-Гантман, А. Панасюк, О. Перелигіна, К. Плешакова, Г. Почепцова, Е. Семпсон. Зовнішні аспекти іміджу досліджували Л. Браун, М. Спіллейн, Б. Брюс, Б. Джі, Т. Хомуленко та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В сучасних умовах актуальності набуває цілеспрямоване управління іміджем персоналу сфери послуг, що ускладнюється різноманітністю складових іміджу персоналу та їх структурою через відсутність однозначного трактування поняття «імідж персоналу»; наявністю внутрішніх та зовнішніх факторів формування, прояву та сприйняття іміджу працівників. Імідж працівників сфери послуг необхідно досліджувати у взаємозв'язку з іншими проявами іміджу: іміджем послуги та суцільних товарів, іміджем споживачів, іміджем підприємства в цілому. При цьому не достатньо уваги приділяється формуванню механізму управління іміджем персоналу як складової механізму управління підприємством.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є формування механізму управління іміджем персоналу підприємства сфери послуг на основі деталізації та структуризації відповідних складових та процесів впливу, визначення їх взаємозв'язків. Це скоординує процес досягнення встановленої цілі функціонування механізму, яка полягає у створенні, підтримці та підвищенні іміджу персоналу та підприємства сфери послуг в цілому.

Виклад основного матеріалу. Імідж є інструментом взаємодії підприємства з зацікавленими у його діяльності соціальними групами. Процес формування іміджу (іміджбیلдинг) як всього підприємства, так і зокрема його персоналу, спрямовується на розробку заходів, які дозволяють ідентифікувати підприємство з позитивними декларованими цінностями. Імідж – це образ певного об'єкту, створений з урахуванням його особливостей, властивостей, якостей та переваг, який цілеспрямовано вводиться та закріплюється у свідомості цільових аудиторій за допомогою комплексу маркетингових комунікацій [2, с. 91].

Результатом аналізу сучасних підходів вітчизняних науковців до бачення дії механізму, стало формування автором власного бачення організаційно-економічного механізму управління іміджем, що базується на положеннях методології управління, розвитку та загальнонаукових методах побудови механізмів. Так, організаційно-економічний механізм управління іміджем персоналу підприємства сфери послуг – це діалектична відкрита система формування цілей, завдань, принципів, функцій, моделей, форм і методів, з урахуванням умов розвитку персоналу, які дозволяють перетворити характеристики особистості в процесі її трудової діяльності на необхідний їй стан та відповідний образ, сприйняття якого, спрямоване на досягнення економічної, організаційної та соціальної ефективності підприємства (рис. 1).

Формування іміджу об'єкту для певної цільової аудиторії залежить від факторів мікро- та ма-