

УДК 331.522.4

Сидоренко Т. М.

Київський національний університет технологій та дизайну

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

У статті досліджено процес стратегічного управління кадровим потенціалом на підприємствах сфери послуг в сучасних умовах. Також розглянуті основні завдання створення та функціонування системи стратегічного управління кадровим потенціалом на підприємстві.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, ефективність, стратегічне управління, підприємства, функціонування, працівники, розвиток.

Тривалість та ефективність ринкових перетворень в основному залежать від людського чинника, трудових здібностей і можливостей найманих працівників, їх реалізації як головної продуктивної сили суспільства, що визначає соціально-економічний розвиток підприємства, галузі, регіону, держави. Ефективність господарської діяльності визначається рівнем розвитку, затребуваності та реалізації кадрового потенціалу як кожного окремого працівника, так і підприємства загалом.

**Аналіз наукових досліджень.** Великої уваги потребує розробка стратегії управління кадровим потенціалом підприємства. Найбільш глибоко підійшли до цього питання В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань. При забезпеченні підприємства трудовими ресурсами вони запропонували застосовувати диференційований системний підхід. У своїй стратегії автори виділяють заходи щодо планування, розстановки кадрів, підвищення ефективності використання та спеціалізації кадрів, а також мотивацію персоналу.

Таким чином, під стратегією управління кадровим потенціалом підприємства розуміється якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його удосконалення, а також задоволення потреб працівників і досягнення цілей підприємства.

**Мета статті.** Дослідження ефективності функціонування стратегічного управління кадровим потенціалом підприємств сфери послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток будь-якого підприємства сфери послуг залежить від потреб споживачів та економічної ефективності виробництва. Виконання цих двох умов забезпечує збільшення обсягу наданих послуг і сприяє зміцненню матеріально-технічної бази галузі. Конкурентоспроможність підприємства сфери послуг формується в процесі виробничо-господарської діяльності через збереження і нарощування кадрового, виробничого потенціалу та забезпечення постійно зростаючої виробничої діяльності й витрат джерелами фінансування.

У конкурентному середовищі шанси на успішну діяльність та розвиток мають лише ті підприємства, які готові до здійснення перетворень, проривів і проведення постійних організаційних змін. Це і стає головним викликом для керівників. Кадровий потенціал підприємства є стратегічним ресурсом у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. На нього впливають прагнення до професійного зростання, формальна і неформальна структури колективу, особистісні якості людини, професійні знання, культура, організаційно-управлінські фактори і фактори макроструктури. Ступінь реалізації кадрового потенціалу визначає його ефективність.

Як об'єкт стратегічного управління персоналом підприємства кадровий потенціал визначається не ступенем підготовленості робітника в даний час зайняти ту чи іншу посаду, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, освіти, ділових якостей, рівня мотивації.

З позиції стратегічного управління персоналом кадровий потенціал – це здібності та можливості персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб здійснювати дії, що забезпечать підприємству стратегічні переваги серед конкурентів.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства, стратегії в цьому разі виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегії потрібно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Система стратегічного управління персоналом є комплексом цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу, зростання ефективності продуктивності праці та якості роботи.

Під управлінням кадровим потенціалом розуміється цілеспрямований вплив суб'єктів управління на процеси його формування, використання та розвитку [2, с. 81–86].

Головною метою системи управління кадровим потенціалом на підприємстві є створення сприятливих умов для формування кількісної та якісної складових кадрового потенціалу для найефективнішого його використання.

**Основними завданнями створення та функціонування системи управління кадровим потенціалом на підприємстві є:**

- розробка концепції, політики та стратегії в галузі формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- прогнозування потреб у висококваліфікованих кадрах відповідно до стратегії розвитку підприємства;
- формування освітньої та професійної структури висококваліфікованих кадрів підприємства;
- забезпечення оптимальності у сполученні кадрового, виробничого та природно-ресурсного потенціалу підприємства;
- моніторинг кадрового потенціалу в межах території;
- розробка механізму управління кадровим потенціалом підприємства, що стимулюватиме раціональне його використання та компенсацію

витрат підприємства на формування й розвиток кадрового потенціалу [3, с. 22].

Перетворення та розвиток системи стратегічного управління потребує використання ряду методів. У зв'язку з відмінностями в структурності проблем стратегічного управління застосовуються як емпіричні так і теоретичні методи, до яких відносять: експертні методи; структурно аналітичні методи; балансовий метод; методи тимчасових рядів; економіко-математичні методи і моделі; метод системного аналізу і синтезу; нормативний метод.

Управління персоналом є найважливішою складовою частиною загальної стратегії управління підприємством. Головною метою такої стратегії в умовах ринку є: отримання розрахункової величини прибутку; підвищення продуктивності праці; реалізація продукції або послуг в заданому об'ємі і із заданою ритмічністю; досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників [4, с. 25].

Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства включає комплекс взаємозалежних видів діяльності:

- визначення потреби у фахівцях та робітниках;
- добір і відбір персоналу;
- планування кар'єри співробітників фірми, їх адміністративного та професійного росту;
- розвиток людського капіталу підприємства;
- забезпечення раціональних умов праці;
- аналіз ринку праці та управління зайнятістю;
- аналіз витрат і результатів праці, організацію виробничих процесів;
- управління продуктивністю праці.

Удосконалити систему управління кадровим потенціалом працівників доцільно шляхом своєчасного регулювання дієвості: на стратегічному рівні управління – підсистеми мотивації, на оперативному – підсистеми стимулювання персоналу, на поточному – підсистеми контролю за персоналом. Для цього керівникам підприємств за допомогою фахівців з управління розвитком персоналу доцільно розробити відповідні умови мотивування, стимулювання та контролю праці персоналу (рис. 1) [1].

Сутність управління кадровим потенціалом розглядається на основі його *двоїстої природи*: з одного боку, це реалізовані здібності в певних умовах, з іншого – це виявлені здібності. Тому доцільно поділяти зміст управління кадровим потенціалом на дві підсистеми:

- управління реалізованою частиною кадрового потенціалу, яке пов'язане з оперативною роботою з персоналом;

- управління нереалізованою (невиявленою) частиною кадрового потенціалу, яке пов'язано із забезпеченням поєднання наявних трудових ресурсів та стратегією розвитку підприємства.

Процес управління кадровим потенціалом на підприємстві включає реалізацію відповідних функцій управління: планування, контроль, організація розвитку, мотивація та керівництво [5, с. 11].

**Основні відмітні риси управління кадровим потенціалом полягають у такому [1, с. 27]:**

**1. Концепція управління** ґрунтується на уявленні, що головним на підприємстві є працівник, а за її межами – споживачі. Керівництво підприємства розглядає людину як особливо цінний ресурс, що має робочу силу певної якості та здатен удосконалювати його протягом усього життя. На підприємстві зосереджена можливість управляти якістю людських ресурсів шляхом розвитку кадрового потенціалу і тим самим впливати на кінцеві результати своєї діяльності.

*Головні орієнтири концепції* ефективного управління кадровим потенціалом полягають у забезпеченні ефективності діяльності підприємства за умов найвищого рівня використання капіталу працівників і соціальної ефективності, що обумовлюється задоволенням персоналу від процесу праці за наявності соціально орієнтованого управління. Забезпечення соціальної та економічної ефективності діяльності підприємства в межах цієї концепції варто розглядати через ефективність інтелектуалізації праці, що репрезентує синергетичний ефект від синтезу соціальної і економічної ефективності.

Таким чином, управління кадрами на сучасному етапі розвитку економіки базується саме на мотивації праці. *Звідси випливає нова концепція якості трудового життя*, що базується на таких основних принципах [1, с. 25]:

- справедлива винагорода за працю та безпечні умови праці;
- безпосередня можливість для робітника використовувати й розвивати свої можливості, задовольняти свої потреби у самореалізації та самовираженні;
- можливість професійного зростання та впевненість у майбутньому;
- добрі взаємовідносини в трудовому колективі, правова захищеність робітників на підприємстві та громадська корисність роботи.

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються інтегральний та цільовий підходи щодо діяльності підприємства, що і дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

2. Підприємство розглядається не просто як кількісний та якісний набір ресурсів, а як культурний феномен: зі своєю корпоративною культурою, нормами та цінностями.

3. Нові вимоги професійної підготовки працівників зумовлюють безперервне навчання персоналу та підвищення кваліфікації.

4. Новий підхід до системи стимулювання праці, спрямованої на розви-

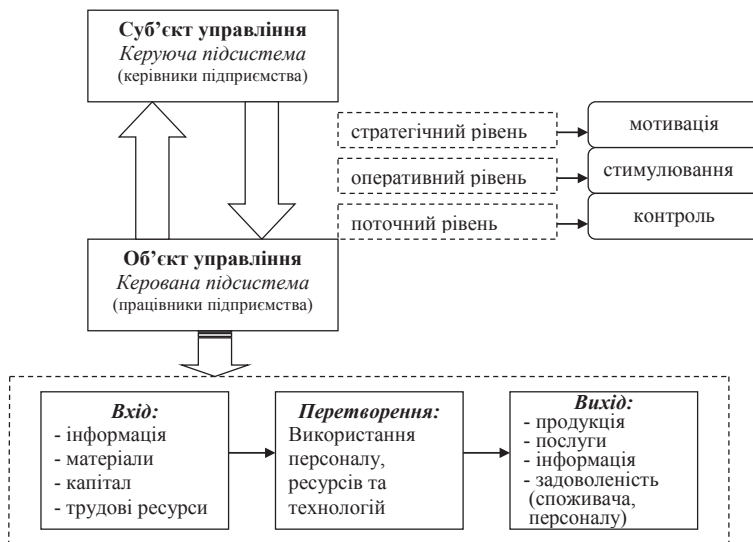


Рис. 1. Управління кадровим потенціалом як системою

ток довгострокових відносин з працівником, що втілює інтереси працівника та зацікавленість підприємства у ньому.

5. Змінюється стиль управління кадрами – від адміністрування до лідерства, відбувається активне залучення працівників на усіх рівнях підприємства. Управління кадровим потенціалом – процес, спрямований на його вимірювання, розвиток, оптимізацію та реалізацію в даній організації [6, с. 370].

*Нові моделі управління персоналом*, відповідно до яких кадри розглядаються як стратегічний ресурс, що здатен забезпечити більший прибуток та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, передбачають [7]: створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення; активне використання мотивації праці, у тому числі розширення повноважень робітників у прийнятті управлінських рішень; формування нових моральних цінностей для персоналу підприємства; гнучке використання «людських ресурсів», підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури.

Головне завдання в управлінні кадровим потенціалом полягає не у максимальному його нарощуванні, а в розвитку рівня кадрового потенціалу підприємства, що відповідає потребам виробництва. Невідповідність кадрового потенціалу підприємства потребам виробництва є серйозною проблемою. Все це зумовлює необхідність постійного контролю за ситуацією, коригування обраної кадрової політики, створення системи мотивації та розвитку персоналу, запобігання можливим негативним явищам шляхом планомірного управлінського впливу на персонал відповідно до поточних і перспективних завдань розвитку підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Мотиваційні чинники в системі кадрового забезпечення є основою формування особистих мотивів поведінки, які спонукають індивіда до діяльності в організації. Під їх впливом формуються мотиви поведінки індивіда в організації, в основу яких покладено необхідність задоволення потреб, що виконуються в процесі життєдіяльності. Працівник повинен мати гідну винагороду за виконану роботу, тобто плату за витрачені в процесі праці розумові й фізичні зусилля, які необхідні для отримання матеріального чи інтелектуального продукту праці.

Процес праці на підприємствах побутового обслуговування орієнтується на конкретного споживача послуг, і на конкретний попит окремої людини, підприємства, держави. Специфіка наданої послуги полягає в тому, що її пропозиція існує на ринку, але процес праці не здійснюється аж поки не буде попиту на неї. В основному у сфері послуг процес праці та процес споживання її результатів збігаються у просторі та часі.

Формування кадрового потенціалу підприємства складається з оцінки наявного кадрового потенціалу підприємства, а також прогнозування потреб підприємства в персоналі, що дає змогу визначити якісні та кількісні параметри кадрового потенціалу підприємства, джерела і форми його формування. Подальший розвиток кадрового потенціалу визначає можливості формування і використання персоналу підприємства шляхом реалізації різних заходів кадрової політики. Етапи формування кадрового потенціалу підприємства подано на рис. 2.

Здійснення стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства передбачає використання сучасних концепцій теорії і практики управління персоналом. Однією з таких концепцій є маркетинг персоналу. Основним завданням маркетингу персоналу як специфічного виду управлінської діяльності у сфері управління персоналом є визначення і покриття потреби підприємства в персоналі. Маркетингова діяльність в системі управління персоналом полягає у оцінці стану ринку праці та тенденцій його змін з метою прийняття обґрунтованих рішень у сфері працевлаштування, а також сприянню зайнятості і ефективного використання персоналу.

**Висновки.** Встановлено, що формування кадрового потенціалу підприємства як складової стратегічної системи має містити такі процеси: комплектування ядра колективу, що здатен постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу підприємства; створення умов, що сприяють адаптації персоналу на підприємстві; організація системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку персоналу.

Головною метою стратегічних напрямів має стати вдосконалення організаційно-економічної основи формування та функціонування кадрового потенціалу підприємств сфери послуг для створення стійкого та динамічного економічного зростання, формування конкурентоспроможності малих підприємств.



Рис. 2. Етапи формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства

**Список літератури:**

1. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
2. Верхоглядова Н. І. Управління трудовим потенціалом підприємств: монографія / Н. І. Верхоглядова, Н. А. Іваннікова, О. В. Лаврінченко. – Дніпропетровськ: Пороги, 2007. – 284 с.
3. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Микиев, Д. В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 480 с.
4. Гаращук О.В. Кадровий потенціал регіону: шляхи формування та використання: монографія / О. В. Гаращук. – К.: Вид-во Європейського університету, 2011. – 372 с.
5. Слуцкая Ю. Г. Управление трудовым потенциалом работников на основе системы корпоративного обучения: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством / Ю. Г. Слуцкая. – СПб.: СПбГУЭФ, 2006. – 21 с.
6. Федорова Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2008. – 512 с.
7. Абдурахламов К. Х. Экономика труда: социально-трудовые отношения / [К. Х. Абдурахламов, В. Н. Бобков, В. С. Буланов и др.]; под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2003. – 736 с.

**Сидоренко Т. Н.**

Киевский национальный университет технологий и дизайна

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ**

**Резюме**

В статье исследован процесс стратегического управления кадровым потенциалом на предприятиях сферы услуг в современных условиях. Также рассмотрены основные задачи создания и функционирования системы стратегического управления кадровым потенциалом предприятия.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, эффективность, стратегическое управление, предприятия, функционирование, работники, развитие.

**Sydorenko T. M.**

Kyiv National University of Technologies and Design

**STRATEGIC MANAGEMENT OF THE HUMAN RESOURCES  
ON ENTERPRISES CONSUMER SERVICES**

**Summary**

The article explored the process of strategic management of human resources on enterprises of the service sector in modern conditions. Also, it's considered of the basic task creation and functioning of the strategic management of human resources in the enterprise.

**Keywords:** human resource, effective, strategic management, enterprise, function, personal, development.