

4. Звіти про роботу державного підприємства «Донецька вугільна енергетична компанія» за 2008-2012 рр. [Текст] / ІОЦ ДП «ДВЕК» // Мінвуглепром України. – 2008, 2009; Міністерство енергетики та вугільної промисловості України – 2010, 2011, 2012. – 340 с.

5. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник [Текст] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

### **УДК 331**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Лукашевич В.М., профессор,  
Самунжи Л., Грошев Д., магистры,  
Одесский национальный морской университет*

*Рассмотрено понятие «управление персоналом» как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики. Выявлены основные цели и задания управления персоналом.*

**Ключевые слова:** *управление персоналом, HR-менеджер, кадровая политика, конкурентоспособность*

*Розглянуто поняття «управління персоналом» як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Виявлено основні цілі та завдання управління персоналом.*

**Ключові слова:** *управління персоналом, HR-менеджер, кадрова політика, конкурентоспроможність*

*The concept of «personnel management» as a tool to improve the competitiveness of enterprises in the market economy. The basic goals and tasks of personnel management.*

**Keywords:** *personnel management, HR-manager, personnel policy, competitiveness*

**Постановка проблеми.** Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях рыночной экономики для компании, которая планирует успешную деятельность, управление персоналом должно приобретать характер системности и завершенности на основе комплексного решения возникающих кадровых проблем, внедрения новых и усовершенствование существующих форм и методов кадровой политики.

Управление персоналом (от англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) – это область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации. Эффективное управление персоналом – возможность повышение конкурентоспособности [1].

Истоки управления персоналом неразрывно связаны с развитием экономики и уходят в глубину веков. История подтверждает, что проблема управления людьми возникла практически в одно время с организацией как социальным феноменом. В древнейших обществах – Шумере, Египте, Вавилоне, Древней Греции и Древнем Риме принципы управления передавались в царских династиях от поколения к поколению как ценнейшее тайное знание. При этом управлению придавался особый оттенок магического, священного действия и искусства.

**Обзор последних исследований и публикаций.** Управление персоналом является сравнительно молодой наукой, однако ей уделяется особое внимание, так как персонал – важнейший ресурс организации. В области управления персоналом значительный вклад внесли следующие авторы: Ульрих Д. [1], Шнайдер Б., Шмитт Н. [2], Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. [3-4], Блабанова Л.В., Сардак О.В. [5], Вахрушев В. [6], Померанцева Е. [7], Журавлев П.В., Карташов С.А. [8] и др.

**Цель исследования** – установление важности управления персоналом для повышения конкурентоспособности компании.

**Объект исследования** – управление персоналом как источник повышения конкурентоспособности компании.

**Предмет исследования** – конкурентоспособность компании.

**Изложение основного материала.** Большой вклад в развитие управленческой практики был сделан в Вавилоне. Так, в законах царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н.э.) были установлены экономические правила и нормы рабовладельческих отношений, юридически оформлены вопросы минимальной заработной платы, контроля и ответственности. Согласно этим законам хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал вознаграждение в 2 раза больше, чем за операцию, сделанную простому человеку, а при неудачном исходе лишался рук; архитектор не только получал вознаграждение сообразно величине постройки, но и отвечал за ее качество жизнью: если дом обрушивался и хозяин погибал, архитектора казнили, а если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. Значительный вклад в развитие практики и теории управления внесли египтяне. Пути становления государственности и образования национального хозяйства в долине реки Нил отличались своей спецификой, связанной с обустройством этой великой реки. В обществе, где главной целью считался порядок, а способами его достижения были жесткая централизация, тотальный контроль, а также высокая степень регламентации общественной жизни, существовал огромный управленческий аппарат [3].

Ф.У. Тейлор (1856-1915), который считается основоположником менеджмента, разработал систему знаний о законах рациональной организации труда. В то время понятия «менеджмент» и «управление персоналом» считались синонимами. Более того, наиболее принципиальные моменты научного менеджмента относились к управлению персоналом. Влияние Тейлора на дальнейшее развитие системы менеджмента огромно. Его идеи были развиты в трудах его учеников и последователей Г. Ганта и супругов Гилберт и в работах Г. Эмерсона [3].

Первое десятилетие 21 века предопределило новые горизонты в деятельности хозяйствующих субъектов, и это оказало серьезное влияние на трансформацию подходов к

менеджерской деятельности, в том числе управлению персоналом. В чем их суть?

Во-первых, в противоположность уже ставшей привычной для работодателей разработке профиля требований к вакансии наметилась новая тенденция: переход к формированию компетенций работников, включающих профессиональные, методические, личностно-этические и другие. Преимущество таких изменений в том, что компетенции можно измерить, развить в работнике и проконтролировать. Переход предприятий к их формированию достаточно долгий. Например, автомобильный гигант Германии – BMW, на котором мне пришлось дважды стажироваться, внедрял компетентностный подход в течение трех лет.

Во-вторых, новое время в работе с людьми в организации – это дальнейшее развитие концепции управления человеческими ресурсами, что означает ускоряющийся рост требования к признанию экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, формирование корпуса ключевых фигур и условий для максимально полного выявления личностных возможностей и способностей работников.

В-третьих, нарастающая тенденция интернационализации бизнеса предполагает модернизацию представлений и технологий по привлечению новых работников, их найму, адаптации и дальнейшему эффективному использованию в организации.

В-четвертых, разукрупнение индустриальных гигантов и развитие малого бизнеса определяют корректировку в подходах к работе с людьми, смещая фокус этой деятельности со служб персонала на линейных и функциональных руководителей.

В-пятых, все в большей степени становится заметной тенденция смены модели службы управления персоналом. Усиливается дискуссия о сомнительной актуальности этого «сервисного» органа и требования к его превращению в самостоятельный бизнес-центр организации.

В-шестых, не теряет актуальности требование изменения подходов к формированию корпуса менеджеров по персоналу, ориентированных на системную деятельность, владеющих навыками анализа и прогнозирования динамики рынка труда,

методами своевременной модернизации в системе управления человеческими ресурсами [4].

Любая компания «борется» за долю рынка, за лучших специалистов, за прибыль. Одни компании в этом достигают успеха, а другие – нет. Если компании необходима корректировка деятельности, то для того, чтобы достичь желаемого результата, необходимо провести значительную реорганизацию компании вообще и трудовых ресурсов в частности [1].

Главным элементом всей системы управления является персонал, который одновременно может быть как объектом, так и субъектом управления. Последнее представляет собой основную специфическую особенность управления персоналом [6].

Управление персоналом следует рассматривать как процесс планирования, найма, расстановки, обучения, оценивания, развития и мотивации персонала, направленный на эффективное его использование и достижения целей как предприятия, так и работников.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения целенаправленных действий и предусматривает такие основные функции: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определения способов, форм и методов достижения целей; организация работы относительно принятых решений; контроль; мотивация; координация [5].

К основным методам управления персоналом относят:

экономические методы – приёмы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена);

Организационно-распорядительные методы – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер, они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций;

социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование);

геймификация – способ воздействия путем явного или неявного вовлечения в локальную (или общекорпоративную)

игру для решения задач корпоративного управления, повышения вовлеченности персонала или настройки социальной атмосферы коллектива.

Позиция HR-менеджера (менеджера по управлению персоналом) для большинства региональных работодателей уже стала необходимостью и занимает обоснованно значимое место в штатных расписаниях предприятий и организаций.

Вместе с тем представление о должностных функциях такого специалиста не перестает быть предметом дискуссий и одновременно «головной болью» руководителей.

HR-менеджеру важно понимать, что личные качества отдельных работников могут перевоплотиться в возможности всего коллектива. Однако, сплоченность важнее отдельных характеристик сотрудников. Большинство успешных фирм сумело преобразовать личные качества сотрудников в возможности фирмы [1].

Важно создать благоприятный климат в организации. Тут в пример можно брать японские системы управления персоналом. Эта небольшая по мировым меркам и не обладающая большим природным потенциалом азиатская страна сумела добиться потрясающего технологического прогресса во многом за счет прекрасно организованного рабочего процесса. Постараемся выделить основные принципы японской модели управления персоналом:

1. Система пожизненного найма. Пожалуй, главная особенность японской системы.

2. Приоритет коллективных интересов над личными. Возможно, эта черта присуща исконно японскому менталитету, однако, она способствует качественной работе.

3. Согласно японской модели, в организации должен поддерживаться четкий баланс интересов и влияния трех сил, ответственных за функционирование предприятия – специалистов (работников), управляющих и инвесторов [6].

Естественно, слепое копирование японской модели – не лучший выход для управляющих. Каждая компания имеет свои особенности и их нужно учитывать. Однако некоторые основополагающие моменты японской системы не только можно, но и нужно брать на вооружение.

Доказательством их успешности может служить многолетнее лидирующее положение японских компаний (особенно IT-технологии) на мировых рынках.

**Выводы.** HR-менеджеру важно осознать, насколько весомый рычаг воздействия на сотрудника имеется в его руках. В зависимости от политики, принятой компанией, ее сотрудники – уникальный коллектив, а, соответственно, уникальный ресурс – могут действовать в интересах компании или в своих собственных. Важнейшим моментом для грамотного руководителя является нахождения греческой «золотой середины» - единовременная реализация интересов двух сторон. Ведь только тогда сотрудник станет заботиться о реализации интересов компании, если его собственные будут учтены и реализованы. В этом и есть преимущество японской модели – в этом и есть главный секрет мотивации работников, в этом есть главный источник повышения конкурентоспособности компании.

#### *Литература*

1. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих.; пер. с англ. – М.:ООО «Вильямс», 2007. – 304 с.

2. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Б. Шнайдер, Н. Шмитт.; издание 2-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2006. – 175 с.

3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2010. – 368 с.

4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2010. – 301 с.

5. Блабанова Л.В., Сардак О.В. Управление персоналом. Учебник / Л.В. Блабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.

6. Вахрушев В. Принципы японского управления / В. Вахрушев. – М: ФОЗБ , 1999. – 248 с.

7. Померанцева Е. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение / Е. Померанцева. – Вершина: Москва, 2006. – 167 с.

8. Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов.– М.: Экзамен, 2005. – 540 с.

**УДК 330.341.1:622.012.2**

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

*Мешкова В.С., викладач,  
Донецький державний університет управління*

*В статті розглянуто особливості інноваційно-інвестиційного розвитку вугледобувних підприємств України та запропоновано модель оптимізації інноваційної активності підприємств вугледобувної промисловості. Визначено напрямки вирішення інноваційних проблем українських вугледобувних підприємств.*

***Ключові слова:** інновації, інвестиції, розвиток, вугільна промисловість, оптимізація*

*В статье рассмотрены особенности инновационно-инвестиционного развития угледобывающих предприятий Украины и предложена модель оптимизации инновационной активности предприятий угледобывающей промышленности. Определены направления решения инновационных проблем украинских угледобывающих предприятий.*

***Ключевые слова:** инновации, инвестиции, развитие, угольная промышленность, оптимизация*

*The article discusses the features of innovation and investment development of coal enterprises of Ukraine and the model of optimization innovation activity of enterprises coal mining industry. Directions innovative problem solving Ukrainian coal mines.*