Глущенко О. І., асистент (ПУЕТ)

**Теоретичні та практичні аспекти формування управлінського персоналу в контексті ефективного управління підприємством**

***Анотація.****Стаття присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування управлінського персоналу торговельних підприємств в умовах ринкової економіки. Проведено аналіз стану проблеми, окреслено перспективи розвитку. Запропоновано модель нового формування і розвитку керівного персоналу для оцінки економічного аналізу та прогнозу ефективності розвитку управлінського персоналу торговельного підприємства.*

***Аннотация.*** *Статья посвящена исследованию теоретических и практических аспектов формирования управленческого персонала торговых предприятий в условиях рыночной экономики. Проведен анализ состояния проблемы, очерчены перспективы развития. Предложена модель нового формирования и развития руководящего персонала для оценки экономического анализа и прогноза эффективности развития управленческого персонала торгового предприятия.*

***Annotation.*** *The article is devoted to theoretical and practical aspects of the organizing the management personnel of the commercial facilities under conditions of the market economy. An analysis of the problem is carried out and development prospect is identified. A new model of the organizing and development of the management personnel for the estimation of the economic analysis and the forecast of an effectiveness of the management personnel development at the commercial facilities is suggested.*

***Ключові слова:****управлінський персонал, професіонали, менеджер, кадри, система управління.*

***Ключевые слова:*** *управленческий персонал, профессионалы, менеджер, кадры, система управления.*

***Key words:*** *management personnel, expert, manager, staff, system of administration.*

***Актуальність дослідження.*** Реформування економіки України зумовлює пошук нового механізму управляння персоналу.

## У 90-х роках минулого століття у внутрішній торгівлі України, у період ринкової трансформації галузі, суттєво підвищує роль та місце "людського фактора", оскільки саме робітники підприємства, їх творчий підхід до праці, високий професіоналізм та майстерність забезпечують необхідне зростання продуктивності праці, якості послуг та продукції підприємства, а відповідно і досягнення цільових, господарських та фі­нансових показників діяльності. Томуформування управлінського персоналу підприєм­ства є необхідною стратегією, успіх якої є запорукою високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоздатності та динамічного розвитку підприємства.

***Постановка проблеми.*** Зростання і вдосконалення національної економіки України суттєво залежить від ефек­тивності розвитку провідної галузі сфери обігу - роздрібної торгівлі, яка виконує роль економічного двигуна для всіх інших галузей, здійснюючи ринкове узгодження споживчого попиту і пропозиції. В конкурентному ринко­вому середовищі підприємство роздрібної тор­гівлі змушене динамічніше реагувати на зміни ринку, знаходити інноваційні рішення, більш чітко враховувати вимоги клієнтів і динаміку конкуренції, оптимізувати торговельний про­цес і процес управління персоналом, як один із найважливіших ресурсів підприємств роздріб­ної торгівлі. У зв'язку з цим значно посили­лась увага до процесно-орієнтованого формування управ­лінського персоналу. Для вітчизняної економіки ця проблема достатньо нова, тому багато ас­пектів потребують систематизації і подальших розробок. Актуальним є методологічна багатовекторність підходів до трактування сутнісного наповнення процесно-орієнтованого управління, невизначеність принципів і ме­ханізмів управління. Конструктивним є дослідження процесно-орієнтованого управ­ління, як основи управління персоналом, виз­начення його сутності, характеристик і базо­вих елементів.

***Аналіз основних досліджень і публікацій.*** Існує значна кількість публікацій зарубіжних учених, яка розкриває дослідження теоретичних і методичних основ управління персоналом: Р. Дафта, Г. Десслера, Р. Гутгарца, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Монді Р. Уейна, Роберта М. Ноу, Шейна Р. Премо, та вітчизняних: Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна, І.Ф. Зінов'єва, А.Я. Кібанова, Є.В. Маслова, Р.Б. Тяна, Г.В. Щьокіна.

Організаційні, правові, соціально-економічні аспекти формування та розвитку управлінського персоналу висвітлено в роботах: М. Армстронга, Г.Х. Бакірова, Р. Беккера, Н.Л. Гавкалова, Дж. Іванцевіча, А.А. Лобанова, Е.А. Ісайчева, А.С. Кріклія, Г.В. Ліча, В. Щетініна, Л.А. Янковської.

Проте питання щодо раціонального використання управлінських кадрів ще недостатньо досліджені в працях науковців. Розробка концептуальних підходів до розгляду діяльності управлінського персоналу ускладнена динамічністю розвитку цього аспекту управляння. Існує об’єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних досліджень з формування управлінського персоналу.

***Метою статті є*** розкриття теоретичних і практичних аспектів формування управлінського персоналу торгівельних підприємств у контексті теоретичних досліджень залежно від різних параметрів і чинників.

***Виклад основного матеріалу.***

Процесно-орієнтоване управління в теорії менеджменту, на нашу думку, є природною віхою еволюції теорії і практики менеджмен­ту і включає в себе основні підходи різких теоретичних шкіл менеджменту. Відповідно, ми маємо визначний інваріант, котрий, буду­чи «приведений в дію» має істотне значення в управлінні та функціонує відповідно до ви­мог методології вивчення систем та законо­мірностями зовнішнього середовища. Нау­ковий, системний, процесний і ситуаційний підхід до управління синтезувалися і утвори­ли логічну систему принципів, правил і про­цедур стосовно управління підприємством, що відображені в стандартах. Особливість процесно-орієнтованого управління і його актуальність для підприємств роздрібної тор­гівлі пояснюється тим, що воно передбачає необхідність виникнення синергії між про­цесами, що об'єктивно існують на підпри­ємстві роздрібної торгівлі; працівниками, які зайняті в цих процесах, але досить часто ді­ють суб'єктивно; технологіями управління і законами, що керують відносинами між пос­тачальниками, споживачами, ринками і дер­жавою. Процесно-орієнтоване управління фокусується на взаємозв'язку об'єктів: «про­цеси - люди - технології - закони». Різні авто­ри трактують для себе процесно-орієнтоване управління по-різному, але більшість з них сходиться в тому, що процесний підхід - це управління організацією за рахунок побудови системи процесів, управління ними, здійснен­ня діяльності із покращення процесів [1]. Пропонуємо процесно-орієнтоване управління розуміти як управлінську діяльність, яка грун­тується на системі взаємопов'язаних процесів при здійсненні управління бізнес-процесами, діяльністю і ресурсами підприємства і має спрямованість на досягнення цільових орієн­тирів у перспективі, забезпечення конкурен­тоспроможності й ефективності та довгостро­кового успіху підприємства через задоволення потреб споживачів.

Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні торгівельного підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Управлінська вертикаль на рівні торгівельного підприємства включає власника підприємства, орган (особу), якому делеговано право здійснення оперативного управління діяльністю підприємства, керівників відділків (діль-ниць, цехів, служб), керівників первинних підрозділів (маркетингу, менеджменту тощо). Діяльність керівників визначається низкою законодавчих і нормативних актів, що регулюють функціонування господарських суб’єктів, зокрема, передбачають право власника самостійно приймати управлінські рішення.

Управлінські працівники є великою соціальною групою людей, питома вага якої у складі працюючого населення розвиненої країни складає до 15%. Міжнародна організація праці розглядає управлінський персонал як частину категорії працівників, до якої, крім менеджерів, входять й інші фахівці-професіонали.

Класифікація управлінського персоналу здійснюється за різними ознаками: за рівнем знань, за посадою, за рівнем ієрархії управління. Найбільш поширений підхід, згідно з яким управлінський персонал поділяють на керівників, фахівців і службовців (технічних виконавців)[5]. Згідно з Класифікатором професій Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації № 257 від 15. 04. 2002 р. (зі змінами і доповненнями) управлінський персонал поділяється на професіоналів і фахівців.

Належність до категорії професіоналів передбачає високий рівень фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних або гуманітарних знань. До них відносяться професії, що вимагають від працівника підтвердженої дипломом про вищу освіту кваліфікації, що відповідає рівню спеціаліста, магістра; дипломом про присудження наукового ступеня кандидата або доктора наук; атестатом про присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора.

Термін управління персоналом, як правило, трактується дуже широко, тому будь-яке його виз­начення буде неповним. З одного боку, це система поточного і перспективного планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти кадрів, направлена на їх раціональне використання, підви­щення ефективності торгівлі і якості роботи працівників. З іншого боку, управління персоналом можна визна­чити і як процес планування, організації, управлін­ня, мотивації і контролю діяльності працівників, що забезпечує досягнення поставлених цілей. [6]

Цілі управління персоналом підприємства торгівлі відображено на рис. 1.

Забезпечення високої економічної і соціальної ефективності роботи колективу

Підвищення продуктивності праці і ефективності виробництва з метою досягнення максимального прибутку

Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової трансформації

Управління персоналом підприємств торгівлі

Рис. 1. Цілі управління персоналом торговельних підприємств

Аналіз і кадрове планування покликані забезпе­чувати інтереси працівників, підприємств торгівлі і суспільства в цілому. В умовах сьогодення необ­хідно визначати можливості для узгодження інте­ресів найманих працівників і роботодавців. Мета планування - забезпечення підприємства необхід­ною робочою силою як в кількісному, професійно-кваліфікаційному, так і в якісному виразі.

Мотивація і стимулювання персоналу займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вони в сукупності суттєво вплива­ють на його поведінку. Орієнтація працівників на досягнення мети організації по суті є головним завданням управління персоналом.

Оцінка і розвиток персоналу необхідні для виз­начення відповідності працівника вакантній або займаній посаді. При заміщенні вакантної посади важливо встановити потенціал працівника, тобто професійні знання і уміння, життєвий і виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я і працез­датності та багато ін. Оцінка і розвиток потенціалу дозволяють судити про перспективу застосування здібностей конкретної людини на певній посаді.

Навчання персоналу призначене для забезпе­чення відповідності професійних знань і умінь працівників сучасному рівню виробництва і уп­равління. Розрізняють чотири види навчання: під­готовка робітників і службовців у професійних училищах, технікумах і вузах, що передбачає отри­мання базової спеціальності; підвищення кваліфі­кації в навчальних закладах (центрах, школах, інститутах, університетах, академіях), тобто отри­мання нових знань за базовою спеціальністю пра­цівника; перепідготовка персоналу для придбання нової спеціальності; післявузівська професійна освіта (магістратура, аспірантура, докторантура). Взаємодія вказаних видів навчання дозволяє забез­печити можливості для безперервного підвищення освіти кожного працівника, своєчасно регулювати відповідність між чисельністю працівників і про­фесійно-кваліфікаційною структурою персоналу.[6]

Складові структури підготовки кадрів для торговельної галузі в сучасних умовах подано на рис. 2.

Вища освіта з економічного напрямку

Професійно-технічна освіта для торгівельної галузі

Загальна середня освіта

Самоосвіта

Підготовка кадрів для торгівельної галузі

Професійна підготовка на виробництві

Післядипломна освіта

Аспірантура

Докторантура

Рис. 2. Складові структури підготовки кадрів для торгівельної галузі

У період ринкових реформ чимало підприємств роздрібної торгівлі перепрофілювали свою діяльність. Всередині сфери торгівлі виникла потреба в новому виді комерційної діяльності, що забезпечує найбільшу ефективність процесу продажу товарів.

Статистика в Україні виділяє чотири групи основних структур сфери внутрішньої торгівлі: колективна, приватна, державна і інші форми. У 2011 р. частка кожної з цих груп у загальному обсязі валового обороту продукції торгівельних підприємств становила 74,6 %, 13,4%, 11,7 %, 0,3 % відповідно. Що стосується управління у вказаних групах торгівельних підприємств, то для двох перших з них характерна достатньо проста структура управління, де функції власника і керівника поєднує одна особа.

Комплексність і системність оцінювання трудового потенціалу торговельних підпри­ємств вимагає оцінки не тільки кількісних, але й якісних його показників. Якісні показники ефективності використання трудового потен­ціалу важко вимірювати математичними мето­дами, тому більш прийнятними в даному ви­падку будуть такі методи, як спостереження, експеримент, соціометрія, опитування.

Згідно з вище зазначеного структура системи уп­равління персоналом власником і керівником може бути представлена на рис. 3.

Навчання персоналу

Розвиток персоналу

Мотивація і стимулювати персоналу

Система управління персоналом підприємства торгівлі

Аналіз і планування персоналу

Вибір і найм персоналу

Рис 3. Складові системи управління персоналом торгівельних підприємств. [пропозиції автора]

На великих підприємствах кадрова політа­ла, як правило, офіційно декларується і док­ладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управ­ління людськими ресурсами. На невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіцій­них установок власників.

Створення ефективної системи управління персоналом на торгівельних підприємствах, зорієнтованої на спонукання працівників до продуктивної праці має свою специфіку, що достатньо чітко висвітлено у наукових дослідженнях українського вченого-економіста А.П. Дудар [2]. На основі проведеного дослідження діяльності торгівельних підприємств цей вчений виокремив проблемні аспекти, що заважають їх розвитку, а саме: несистемність розвитку і компетенції персоналу, що знижує ефективність діяльності торгівельних підприємств: низький рівень мотивації персоналу, який при низькому рівні оплати праці не зацікавлений у розкритті своїх здібностей, розвитку професійних знань, умінь і навичок. Відтак, для вирішення цих проблем А.П. Дудар доводить гіпотезу про необхідність вдосконалення процесу управління персоналом на торгівельних підприємствах із урахуванням превентивної ролі людського чинника як головного ресурсу, ефективне використання якого на принципах розвитку мотивації створює передумови подальшого розвитку будь-якого суб'єкта господарювання.

Система управління персоналом органі­зації - система, у якій реалізуються функції управління персоналом. За А. Я. Кібановим, вона включає підсистему лінійного керівни­цтва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій[3].

Залежно від розмірів організацій склад під­розділів буде мінятися: у дрібних організаці­ях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а великі функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий під­розділ.

В результаті аналізу наведеної системи управління персоналом слід відмітити, що в системі управління персоналом виділені лише функціональні підсистеми і відсутні забезпечуючи підсистеми, які необхідні для функціонування всіх інших функціональ­них підсистем незалежно від виконуваних функцій. Як правило, до забезпечувальних підсистем відносяться: інформаційне забез­печення: нормативно-правове забезпечення; фінансове забезпечення; організаційне забез­печення.

Системний підхід до розробки проектів систем управління всіх рівнів ієрархії дозво­ляє комплексно підійти до вирішення даної проблеми. Проектуються всі функціональні та цільові підсистеми, підсистем забезпе­чення управління, підсистема лінійного керів­ництва.

Як відомо, кожна система має «вхід» - ма­теріальні, трудові, фінансові й інші ресурси, та «вихід» - економічні, соціальні й інші ре­зультати діяльності, які чітко не відображені.

Сутність цього підходу полягає в тому, що, розглядаючи систему, як сукупність елемен­тів функціонально пов'язаних між собою, ді­яльність яких направлена на досягнення ці­лей організації, окрім «об'єкта» та «суб'єкта» управління, існують «цілі» та «результати діяльності», тобто «вхід» і «вихід» системи. Окрім цього, наведені не тільки функціональ­ні, а й забезпечувальні підсистеми, від ефек­тивності функціонування яких у першу чергу залежать управлінські рішення та результати діяльності.

Важливо також відмітити, що у даній струк­турі чітко відображається як прямі, так і зво­ротні зв'язки, через які забезпечується адаптивність даної системи до умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Головним елементом будь-якої системи управління є персонал, який одночасно може бути і об'єктом, і суб'єктом управління. Тому планування, формування, перерозподіл і ра­ціональне використання людських ресурсів на виробництві становлять основний зміст управління персоналом і з цього погляду роз­глядаються аналогічно управлінню як матері­альні елементи виробництва. Здатність кадрів одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами на виробни­цтві [4].

На значущості та необхідності вирішення проблеми розвитку мотивації та вдосконалення процесу управління персоналом на торгівельних підприємствах сконцентровані наукові погляди окремих вчених-економістів. При цьому слід зазначити, що мотивація як об'єкт дослідження, розглядається ними у якості інструменту вдосконалення роботи персоналу *з* різних точок зору: забезпечення взаємозв'язку з кінцевими результатами роботи підприємства в цілому; стосовно різних категорій персоналу на різних стадіях торгівельної діяльності та операцій; специфіки та розміру підприємства; розподілу матеріальних і нематеріальних форм тощо. Зокрема, розглядаючи окремі аспекти розвитку мотивації у специфічному виді торгівлі (дистанційній), приділяють увагу розвитку мотивації працівників на стадії закупівлі, відбору асортименту, управління запасами та збуту при розгляді логістичного ланцюга від придбання до після продажного обслуговування товару; загальні аспекти управління персоналом; рівнем його вмотивованості та кінцевими результатами роботи.

**Висновки.** Таким чином, очевидно, щораціональна організація управлінської праці передбачає ефективну організацію робочого дня управлінського персоналу, вдосконалення стилю роботи та методів оперативного керівництва. Тому перспективи розвитку управлінського персоналу підприємства будуть досягнута завдяки реалізації системи заходів:

1. управлінський персонал завжди повинен мати чіткі часові межі виконання роботи. Термін підготовки і прийняття управлінського рішення (особливо стратегічного) повинен залежати від рівня підготовленості менеджера, наявності інформації, рівня відповідальності тощо;
2. функціональні прояви управлінського персоналу дуже різноманітні. Тому складати чіткий і вичерпний перелік цих проявів у вигляді посадових інструкцій чи інших документів, передусім для вищого керівництва;
3. щоб тривалість робочого часу менеджера не була визначеною категорією, оскільки підготовка і прийняття управлінського рішення може тривати протягом усієї доби і часто не вимагає від управлінця присутності на робочому місці;
4. управлінський персонал повинен бути нерозривно пов’язана з керованою системою. Будь-яке управлінське рішення повинно існувати саме по собі, без прив’язки до конкретного об’єкта;
5. інтенсивність управлінської праці повинна залежати від специфіки діяльності об’єкта управління і не залежати від бажання самого менеджера. Особливо це характерно для підприємств із сезонними проявами діяльності, до яких повною мірою відносяться і мережі хутрових магазинів, літнього одягу, тощо;
6. управлінський персонал повинен завжди бути кваліфікованим, але рівень кваліфікації повинен підтверджуватися не тільки певними документами чи іншими формальними ознаками. Передусім це відноситься до вищого керівництва та лінійних менеджерів.

За допомогою управлінської діяльності здійснюється взаємодія між суб’єктом та об’єктом управління, яка реалізує управлінські відносини. Варто виділити умовами ефективності управлінської взаємодії, які полягають у наступному: суб’єктивне і об’єктивне управління повинні відповідати один одному і бути сумісними в процесі функціонування; у рамках єдності суб’єктивного та об’єктивного управління останні повинні мати відносну самостійність; суб’єктивне та об’єктивне управління мають взаємодіяти між собою, ґрунтуючись на принципах зворотного зв’язку і реагуючи на управ-лінську інформацію; ступінь досягнення учасниками управлінської діяльності своїх цілей повинна знаходитися в прямій залежності від ступеня досягнення цілей самого управління, які випливають з потреб його об’єкта. Запропоновані підходи зумовлять формування нової парадигми розвитку торгівельних підприємств, яка заснована на пріоритетах управління ефективністю персоналом підприємства. Основу цієї парадигми складає забезпечення виживання організації шляхом більш високих темпів формування і розвитку використання потенціалу персоналу у порівнянні зі змінами зовнішнього середовища. Таким чином, головне завдання полягає в адаптації організації не стільки до самих змін ринкових умов функціонування, а до інтенсивності змін, які призведуть до управління ефективністю використання персоналу підприємства.

**Список використаної літератури**

1. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: учеб. пособие / [В.С. Анфилов и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 367 с.
2. Дудар А.П. Механізм управління людськими торгівельно-виробничих підприємств в сучасних умовах // -Сімферополь: Таврія-Плюс, 2005. - 452 с.
3. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. 4-е изд., доп. и перераб. - М.: 2010. — 695 с.
4. Климов Г.І. Професійна орієнтація і методика профорієнтаційної роботи / Г.І. Климов, І.О. Седляр, М.С. Янцур // Україна: аспекти праці. –2004. – №3. – С. 22-26.
5. Михайлова Л.І. Проблеми підготовки керівних кадрів в аграрних вузах / Л.І. Михайлова, С.Г. Турчіна: матеріали міжнар. наук.-метод. конф. [«Актуальні проблеми підготовки фахівців в умовах реструктуризації органів регіонального управління»], (25-26 трав. 2000р.) – Рівне : [б. в.], 2000. – С. 26-28
6. Холоденко В. М. Складові системи управління персоналом підприємств торгівлі в ринкових умовах // Науковий вісник ПУСКУ. – 2008. - № 3. – С. 398-402