

## АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

УДК 658.15

Гришина В. В., аспірант  
кафедри державного управління,  
публічного адміністрування  
та регіональної економіки  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація:* У статті розглянуто ключові питання сучасної управлінської діяльності, обґрунтовано підходи щодо управлінської діяльності персоналу.

*Ключові слова:* управлінська діяльність, система управління, підходи щодо управлінської діяльності персоналу.

*Annotation:* The key issues of modern managerial activity are considered in the article, approaches to personnel managerial activity are justified.

*Key words:* managerial activity, management system, approaches to personnel managerial activity.

В сучасних умовах становлення ринкової економіки, успіх підприємств як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках визначається ефективністю управлінської діяльності персоналу. Сучасна українська система управлінської діяльності недосконала, про це свідчить аналіз фінансових показників функціонування підприємств з високим рівнем збитковості.

Питанням управлінської діяльності персоналу, присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених таких як: Н. Гавкалової, О. Гірняка, Р. Дафта, О. Мельник, М. Мескона, А. Кредісова, О. Кузьміна, Г.Осовської, Ф. Хедоурі, А. Шегди, О. Ястремської та інші.

Фінансово-економічна криза негативно вплинула на діяльність підприємств. Низка вітчизняних підприємств припинили власну діяльність, низка зменшила обсяги виробництва і як слідство, злиття підрозділів, зменшення кількості персоналу підприємства. Дуже важливо приділити увагу формуванню дієвої системи управління на підприємствах, розглянути підходи до управлінської діяльності і обґрунтувати їх доцільність використання.

Тому метою статті є необхідність проведення аналізу підходів до управлінської діяльності персоналу, визначення основних переваг і недоліків кожного підходу.

Успішне функціонування та розвиток підприємств неодмінно пов'язані з ефективністю їх управлінської діяльності, яке безпосередньо залежить від якісно побудованої системи управління, обраного підходу до управління. Кожний підхід, формувався в залежності від особливостей системи управління різних країн. Відбитком цих відмінностей є перш за все історично сформовані соціокультурні традиції в суспільстві, суспільно - економічний устрій держави.

В економічно розвинутих країн світу найголовніша складова успіху є використання якісно побудованої системи управління. Нами розглянута низка країн, які мають свої особливості в системі управління, відмінні риси управлінської діяльності персоналу. Так, останнім часом привертає увагу японська модель управління, особливістю якої є тенденція до децентралізації управління. На підприємствах створюються відділи, ради менеджерів різних рівнів, які тісно взаємодіють між різними службами. Керуюча та керована система є рівноправними членами підприємства. Для японської моделі характерна гнучка організаційна структура управління, де працівник виконує будь-яку роботу, не обов'язково в межах посадових інструкцій, зміст якої постійно змінюється.

Німецькій моделі поетапного управління – «модель Гарцбурга», характерний авторитарний стиль керівництва, де підлеглий, діє в межах посадових інструкцій та зобов'язаний узгоджувати усі свої дії та рішення з керівником. Перевагою такої моделі є покращення співробітництва на усіх рівнях підприємства, що зменшує витрати на координацію дій працівників зі сторони керівників.

Особливістю шведської моделі управління є те, що керуюча та керована система знаходяться в неперервному підвищенні кваліфікації та професійних навичок. Шведські менеджери вищого рівня управління характеризуються високою кваліфікацією, надійністю в ділових стосунках, чітким дотриманням ділового етикету, знанням основних аспектів менеджменту та маркетингу.

Фінська модель управління доволі молода, але судячи з рівня життя населення та економічних успіхів країни є однією з

найефективнішою. Вона базується на концепції управління за ключовими результатами. Персонал визнається пріоритетним ресурсом, який володіє значним потенціалом, здібностями, прагненням до самореалізації та здатний самостійно сформулювати засоби для досягнення ключових показників [1].

Аналізуючи українську модель управління можна відзначити, що ні одна вище описана характерна риса моделі їй не притаманна. Так, на відміну від японської моделі, українській моделі притаманна бюрократична система управління, яка характеризується вертикальними зв'язками. На відміну від німецької моделі, де на засадах делегування відповідальності перед кожним працівником відкриваються можливості для самостійних дій, значна частина вітчизняних керівників не бажають делегувати повноваження своїм підлеглим. На відміну від шведської моделі, яка необхідною умовою для ефективного функціонування підприємства, визначає пріоритетним внутрішнім фактором - мотивування персоналу, таким не може похвалитися українська модель.

Кожна з країн, щоб досягти значного успіху в системі управління, методом проб та помилок перевіряла на практиці різні підходи до управління. Найпоширенішими є системний, ситуаційний, процесний, функціональний підходи.

Таблиця 1

Підходи щодо управлінської діяльності персоналу

Підхід	Переваги	Недоліки
Ситуаційний	Знаходження оптимальних рішень в залежності від ситуації, яка виникла. Використовуючи підхід, можна визначити, які способи будуть сприяти досягненню цілей у конкретних умовах.	Відсутність стратегічного планування управлінської діяльності. Складність формування критеріїв оцінки ефективності управлінської діяльності, враховуючи широкий спектр ситуацій.
Процесний	Сприяє істотному скороченню витрат на управління, що досягається за рахунок дублювання зайвих ланок управління та впровадженню	Критерії успішності управлінської діяльності мають сенс лише в контексті конкретного процесу.

	горизонтальних зв'язків основою яких є бізнес процеси.	
Системний	Застосування підходу на різних рівнях управління. Спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення.	Не достатня увага впливу зовнішнього середовища, взаємодія, як на «вході» з постачальниками , так і на «виході» з замовниками.
Функціональний	Чіткий розподіл функцій дає можливість створити стійко працююче підприємство. Зростання якості управління основною діяльністю.	Функціональна ієрархія сповільнює хід бізнес-процесу й призводить до невиправдано високих накладних витрат.

Узагальнено на основі [2,3].

Системний підхід ґрунтується на використанні теорії систем у менеджменті, при цьому системою вважається сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Ситуаційний підхід виходить з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного періоду часу [4].

А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов зазначають, що менеджмент ґрунтується переважно на функціональному підході, при цьому управлінська діяльність зводиться до визначених конкретних напрямів діяльності, які і є функціями. Разом із функціональним підходом до менеджменту широкого використання набув рольовий підхід, що дає змогу враховувати особливості персоналу та менеджерів. Саме рольовий підхід забезпечує встановлення визначених правил поведінки, які відповідають певній організації і, навіть, конкретній посаді [5].

За процесним підходом менеджмент охоплює не лише виконання вище вказаних функцій управління, а й створення методів, прийняття управлінських рішень, створення комунікацій тощо.

Натомість, О. Кузьмін пропонує процесно - структурований підхід до управлінської діяльності, який в собі поєднує системний, ситуаційний, функціональний і процесний підходи. За визначенням, процесно-структурованого підходу, управлінська діяльність ґрунтується на концепції, відповідно до якої вона розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів (реалізація конкретних функцій

менеджменту; формування методів менеджменту; формалізація методів менеджменту; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва), кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керувану з метою досягнення цілей організації у відповідних умовах функціонування [1].

Отже, в сучасних умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів, проникаючи в усі сфери соціально - економічних відносин, вимагають формування таких підходів щодо управлінської діяльності персоналу на підприємстві, які б були націлені на довгострокове функціонування підприємства, враховували та забезпечували цілісність всіх виробничих процесів та узгодженість міжособистісних дій задля загальної мети підприємства.

#### Література

1. Кузьмін О. Процесно - структурований менеджмент: методологія та інструментарій [монографія] [О.Є. Кузьмін, І.В. Алексєєв, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин та ін.]/За ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна.- Львів: Видавництво «Растр – 7», 2013.- 428 с.
2. Пилипенко А. А. Менеджмент/ Пилипенко А. А., Пилипенко С.М., Отенко І. П.//Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005.- 456с.
3. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах/ І. В. Кононова// Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки//Д.: Видавництво Прометей, 2013 №1 (40).- С.146 – 151.
4. Босак А.О. Систематизація чинників макро – та мікросередовища в системі процесно – структурованого менеджменту/А.О. Босак// Науково- теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка» №3 (23). Хмельницький: ПВНЗ «Хмельницький економічний університет», 2011. С.60 -67.
5. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В. А. Кредісов. - К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999. - 556 с.

Науковий керівник,  
д.е.н., проф.

Амосов О. Ю.