

УДК 65.012.123

## ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**В.П. Максимець**

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті розглядаються особливості і концептуальні підходи до управління персоналом, а саме – визначення стратегічних цілей управління персоналом підприємств в сучасних умовах. У статті висвітлено питання ефективності діяльності підприємства та на прикладі ТОВ «РЕД Юкрейн» розроблено заходи щодо її підвищення.*

**Ключові слова:** персонал-стратегія, стратегічний аналіз середовища управління персоналом, стратегічний план

Будь-які соціальні перетворення, що впливають на всі економічні процеси, пов'язані з людським фактором, тому основним ресурсом кожного підприємства є персонал. Саме тому нагальною необхідністю в сучасних умовах є впровадження стратегічного управління персоналом підприємства, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби.

Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоздатності, економічного зростання і забезпечення ефективної роботи. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Управління персоналом - багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості і закономірності і, на мою думку, повинен носити системний характер і завершеність (на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів роботи). Перспективи та проблеми управління персоналом в Україні є актуальними і потребують подальших досліджень.

### **Постановка завдання.**

У зв'язку з цим, завдання статті полягають в дослідженні і обґрунтуванні концептуальних підходів до управління персоналом, та у визначенні стратегічних цілей управління персоналом підприємств в сучасних умовах.

Проблема процесу прийняття рішення розглядається у роботах як закордонних, так і вітчизняних авторів. Серед закордонних можна виокремити А.В. Карпова, О.В. Маркову, Харріса, У. Шмідта, Ф. Фіндлера, П.К. Анохіна, Ю.Н. Кулюткіна, А.І. Китова, Коростеліна, В.М. Колпакова, В. Врумма, П. Йетона, Ф. Хедоури, М.Х. Мескона, Р. Блейка, Д. Моутона, К. Левіна, Е.А. Смірнова та ін. Варто сказати дещо про роботи цих науковців. А.В. Карпов та О.В. Маркова досліджували риси керівника у зв'язку зі стилем прийняття рішення. А.І. Китов вивчав особистісний профіль прийняття рішення та розробив їх класифікацію. Над типологією рішень працювала також і Ю.Н. Кулюткіна. Е.А. Смірнов, С. Паркінсон та В. Нортког вивчали процес та стадії розробки управлінських рішень. В. Врумм, П. Йетон, Р. Блейк, Д. Моутон розробили концепції моделі поведінки при прийнятті рішення. Ф. Хедоури та М.Х. Мескон розглядали процес прийняття рішення керівником з позиції менеджменту. На вітчизняному рівні теорія прийняття рішень не відрізняється такими здобутками як на закордонному. Проте і вітчизняні науковці також займаються вивченням цієї проблеми, серед них – Е.Ф. Іпатов, О.І. Ларічев, К.М. Левківський, В.В. Павловський, В. . Малиновський, Д.Н. Гриджук та ін.

#### ***Об'єкт та методи досліджень.***

Об'єктом дослідження є ТОВ «Ред Юкрейн», основною діяльністю якого є оптова та роздрібна торгівля.

Предметом даної роботи є дослідження раціонального прийняття рішень в управлінських ситуаціях зазначеної агенції, вивчення процесу прийняття управлінських рішень, самі управлінські рішення та їх класифікація, рішення агенції з нерухомості та інші аспекти процесу прийняття управлінських рішень.

#### ***Результати досліджень та їх обговорення***

Вирішення питання про те, який саме стиль прийняття рішення є найбільш ефективним та як саме повинен проходити цей процес залишається актуальним. Не зважаючи на значну кількість досліджень, публікацій, проблема залишається відкритою. Менеджери все ще працюють над розробкою ідеальної стратегії прийняття рішень в управлінні організацією.

Для розробки ефективного рішення потрібен час, а його часто не вистачає. В умовах складного і мінливого середовища, що має місце в Україні у період реформування її економіки, протиріччя між своєчасністю прийняття і якістю рішення ще більше загострюється. Тому керівники повинні опанувати методи підготовки

ефективних рішень у короткі терміни. У критичних ситуаціях, коли для прийняття складного рішення мало часу, варто віддавати пріоритет своєчасності: краще своєчасно прийняти недостатньо обґрунтоване рішення, ніж із запізненням – добре обґрунтоване. Проте у практичній діяльності досить часто справедливим є і такий принцип: краще прийняти невчасне рішення, ніж не приймати ніякого.

Потреба у прийнятті управлінського рішення виникає у зв'язку з різними обставинами. В організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які відрізняються між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому у процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно враховувати їх різновиди.

Елементом процесу управління є люди, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця у системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним в цій організації. Причому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності присутні стратегічні рішення, а чим нижчим – тим більше управлінські рішення носять оперативний характер.

Для прийняття стратегічних рішень, а також рішень, пов'язаних з конкурентоспроможністю, ТОВ «Ред Юкрейн» застосовує SWOT-аналіз (відноситься до аналітичних методів прийняття управлінських рішень), які згруповано та наведено у табл. 1.

На основі аналізу факторів, що характеризують внутрішнє середовище ТОВ «Ред Юкрейн», з урахуванням результатів дослідження зовнішнього середовища можна оцінити стан компанії, відповівши при цьому на наступні питання:

1. Наскільки ефективна діюча стратегія?
2. Які сильні, слабкі сторони компанії, які в неї є можливості і що становить для неї загрозу?
3. Чи є ціни і витрати компанії конкурентоспроможними?
4. Наскільки міцна конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Щоб відповісти на ці питання, можна використовувати аналітичні інструменти, до яких, зокрема, відноситься SWOT-аналіз. SWOT-аналіз являє собою оцінку внутрішнього середовища фірми (її сили і слабкості), а також зовнішніх можливостей і загроз.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Ред Юкрейн»

Зовнішнє середовище  Підприємство	Можливості				Загрози				
	Стабілізація економ. і політ. ситуації	Нові інвестиційні потоки	Концентрація на ринку будівних компаній	Заключення договорів на постійне обслуговування	Разом	Зміна законодавчої бази	Вихід на ринок нових конкурентів	Низька фінансова спроможність споживачів	Разом
	+2	+3	+3	+3	+11	-3	-2	-1	-6
<b>Сильні сторони</b>	<b>SO – стратегії</b>				<b>ST – стратегії</b>				
1. Широкий спектр послуг	+3	Збільшення кількості постачальників за рахунок надання додаткових послуг			Стратегія витіснення з ринку нових конкурентів за рахунок якісного і повного спектру послуг.				
2. Добрі ділові стосунки з замовниками, постачальниками, посередниками	+3	Укладання договорів на постійне обслуговування, формування позитивного іміджу підприємства серед конкурентів і споживачів, довготривала співпраця з замовниками, постачальниками, посередниками.							
3. Широкий асортимент продукції	+2	Збільшення кількості партнерів в результаті інтенсивнішої роботи з ними за рахунок зусиль співробітників та привабливості асортименту.			Стратегія витіснення з ринку нових конкурентів за рахунок широкого асортименту				
4. Кваліфікація співробітників	+2								
Разом	+10								
<b>Слабкі сторони</b>	<b>WO – стратегії</b>				<b>WT – стратегії</b>				
1. Недостатня глибина асортименту	-2	Збільшення глибини асортименту та вихід на ринок інших регіонів за рахунок нових партнерів.			Одержання конкурентних переваг за рахунок інших характеристик асортименту (наявність, достовірність інформації про новий продукт)				
2. Діяльність лише в межах регіону	-1				Переорієнтація на платоспроможних добросовісних клієнтів, перегляд перспективних регіонів.				
3. Інформаційне забезпечення	-2	Проведення аналізів і аналітики як зусиллями дослідницьких компаній так і співробітниками підприємства.							
Разом	-5								

За результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено, що підприємство ТОВ «Ред Юкрейн» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Для них можна запропонувати конкретні стратегії посилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить їм конкурентні переваги. Наприклад, добрі ділові стосунки із замовниками, постачальниками, посередниками, дозволить не тільки залучити нових клієнтів і партнерів, а й забезпечить конкурентні переваги в боротьбі із новими конкурентами.

Персонал підприємства розглядається як його основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів і методів управління. Стратегічне управління підприємством дає змогу узагальнити і вирішити цілий ряд питань адаптації працівників до зовнішніх умов, враховуючи при цьому особистісний фактор. Воно передбачає не тільки визначення стратегії розвитку підприємства, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації [1].

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

1) забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами у відповідності до його стратегії;

2) формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо-організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне стратегічного управління;

3) усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом [6].

На мою думку, виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості їх розробки вищим керівництвом підприємства, але й від втілення стратегії виконавцями. Формування, розвиток та використання є основними функціями управління персоналом. Виходячи з вищесказаного, стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій, які забезпечують формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його ефективне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни середовища, що сприяє формуванню на підприємстві ключових факторів успіху.

Тому, стратегічне управління персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних і взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка) та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства. Реалізація стратегічного управління персоналом здійснюється через розробку персонал-стратегії. Об'єктом даної стратегії є фізичні особи, які мають трудові відносини з підприємством - роботодавцем, характеризуються певними якісними і кількісними характеристиками, що визначають їхню здатність до

діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом персонал-стратегії є система органів управління, що включає служби управління персоналом, структурних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління [2].

Саме тому успішна реалізація персонал-стратегії значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності становить кадровий потенціал підприємства.

Важливою складовою стратегічного управління персоналом є кадрова політика. Суттю кадрової політики підприємства є робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку даного підприємства. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу збереження і оновлення кадрів у відповідності з потребами підприємства і станом ринку праці. Ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу, який передбачає набір етичних норм щодо роботи з персоналом, і реалізовуватись усіма керівниками структурних підрозділів підприємства. Процес стратегічного управління персоналом є безперервним, та здійснюється з метою формування комплексу заходів і прийняття рішень, які відображають пріоритетність цілей, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків реалізації персонал-стратегії. При цьому потрібно враховувати організаційно-економічні, техніко-технологічні, правові, соціально-психологічні аспекти.

Етапи процесу стратегічного управління персоналом підприємства виконуються послідовно, але при цьому існують зворотні зв'язки і, відповідно, зворотний вплив один на одного. Через наявність зворотних зв'язків між етапами, робота над кожним з них може повторюватися кілька разів.

Узагальнений процес управління інтегрується у планування персоналу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його подальшому розвитку та раціональному використанню людських ресурсів [4]. Такі плани, як правило, містять окремі розділи, присвячені удосконаленню:

1. Стратегія розвитку підприємства;
2. Формулювання бачення та місії управління персоналом;
3. Визначення стратегічних цілей і завдань управління персоналу;
4. Розробка альтернативних варіантів стратегії;
5. Стратегічний аналіз середовища управління персоналом;

6. Вибір оптимальної стратегії управління персоналом;
7. Визначення основних компонентів забезпечення реалізації стратегії;
8. Реалізація стратегії.

Поточне планування конкретизує показники довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображає проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше [3]. Крім того, стратегічний план включає конкретні завдання та заходи щодо виконання стратегії, терміни їх проведення та відповідальних виконавців по кожному із завдань, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.).

#### ***Висновки.***

На сучасному етапі економічних перетворень в Україні, які характеризуються певними особливостями стратегічне управління персоналом підприємства – це важливий і багатогранний процес, здійснення якого дозволить забезпечити підприємство висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками, створити умови для більш повного розкриття їх потенціалу та ефективного його використання, забезпечити умови для продуктивної праці, мотивації, розвитку всіх працівників, збалансувати інтереси підприємства та працівників, що, в свою чергу, дозволить об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, істотно підвищити ефективність господарювання та досягти конкурентних переваг. Тому вважаю-для вдосконалення процесу стратегічного управління персоналом - необхідно забезпечити комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства та створення корпоративної культури інноваційного типу.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бай С.І. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С.І. Бай, Г.Є. Мошек // Інноваційна економіка. – 2010. – № 4 [18]. – С. 27-31.
2. Десслер Г. Управление персоналом : пер. с англ. / Гарри Десслер. – М. : БИНОМ, 2000. –710 с.
3. Менеджмент : навч. посіб. / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк і ін.; під ред. С.І. Михайлова. – Вінниця : Нова книга. – 2006. – 416 с.

4. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // Держава і регіони. – 2006. – № 5. – С. 216-221.
5. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – С. 210-218.
6. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – № 17. – С. 172-180.
7. Стельмашенко О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства / О.В. Стельмашенко. // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 241, Т. I. – С. 197–277.
8. Чикуркова А.Д. Модельовання як інструмент стратегії планування персоналу підприємств / А.Д. Чикуркова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 1. – С. 153-157.

***В.П. Максимец***

***Принятие управленческих решений***

*В статье рассматриваются особенности и концептуальные подходы к управлению персоналом, а именно – определение стратегических целей управления персоналом предприятий в современных условиях.*

***Ключевые слова:*** персонал-стратегия, стратегический анализ среды управления персоналом, стратегический план

***V.P. Maksymets***

***Management decisions***

*In article features and conceptual approaches to management, namely the identification of goals HR companies in today's environment.*

***Keywords:*** staff strategy, strategic analysis environment management, strategic plan