

УДК 658:331.108(045)

**Костунець Т.А.***аспірант кафедри фінансів та кредиту  
Вінницького національного аграрного університету***Корнійчук А.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів та кредиту  
Вінницького національного аграрного університету***ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ:  
ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС****METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT ENTERPRISES:  
THEORETICAL BASIS****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто теоретичні підходи до управління персоналом підприємства (економічний, органічний, гуманістичний) з позицій характеристик персоналу як об'єкта управління, а також принципів і особливостей здійснення цього процесу. Запропоновано теоретичне визначення поняття «управління персоналом сільськогосподарських підприємств».

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, сільськогосподарське підприємство, підходи до управління.

**АННОТАЦИЯ**

В статье рассмотрены теоретические подходы к управлению персоналом (экономический, органический, гуманистический) с позиций характеристик персонала как объекта управления, а также принципов и особенностей осуществления этого процесса. Предложено теоретическое определение понятия «управление персоналом сельскохозяйственных предприятий».

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, сельскохозяйственное предприятие, подходы к управлению.

**ANNOTATION**

This paper reviews the theoretical approaches to human resource management of enterprise (economic, organic, humanistic) with characteristics of staff position as an object of management and the principles and characteristics of this process. A theoretical definition of «personnel management of agricultural enterprises.»

**Keywords:** personnel, personnel management, agricultural enterprise management approaches.

**Постановка проблеми.** За сучасних складних і динамічних умов розвитку в Україні суттєво зростає інтерес до теорії і практики управління. Ефективна діяльність підприємств перебуває в залежності від забезпечення високої якості кадрового забезпечення, відповідності роботи з персоналом сучасним стандартам, постановки цієї діяльності на міцний науковий фундамент з урахуванням тих тенденцій, які сьогодні існують у даній сфері.

Управління персоналом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, воно може бути одним із визначальних факторів, який розкриває успіхи чи невдачі підприємства. Для того, аби управління підприємством було ефективним, необхідно розглянути більш детально характеристику основних підходів до концепцій управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань розвитку теорій управління займалися такі зарубіжні автори як Д. Белл, М. Вебер, Ф. Тейлор, М. Мескон, А. Файоль та інші, які заклали основу управлінських дій та рішень відповідно до тих обставин, що існували в суспільстві в період їх формування. В українських та російських наукових працях В. Балабанової, В. Волкова, Р. Галькевич, І. Герчикова, О. Горбань, Й. Завадського, А. Кредісова, Н. Кузнецова, А. Орлова, Р. Пушкаря, Ф. Перегудова, З. Румянцева, В. Сагатовського, І. Слепцова, В. Іноземцева, Ю. Черняка, З. Шершньової та інших детально досліджується проблема управління підприємством з позицій вивчення теорій управління [1; 2; 3].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте не зважаючи на велику кількість наукових праць, ще не достатньо розкриті питання становлення наукової думки щодо сучасних концепцій управління персоналом.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування наукових підходів до управління персоналом підприємства, характеристика принципів і особливостей здійснення цього процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, управління персоналом або кадровий менеджмент – це цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції чи надання послуг, що включає ціле-визначення, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль [3, с. 12].

У теорії й практиці менеджменту можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного й гуманістичного. Виникнення й розвиток цих підходів зумовлений еволюцією ринкових відносин. При цьому всі підходи, у тій чи іншій мірі, залишаються актуальними й дієвими при вирішенні завдань управління персоналом для підвищення ефективності виробництва. Тому вивчення цих підходів з позиції відображення в них сутності

персоналу, принципів і функцій управління є важливим при формуванні комплексного розуміння сучасної концепції менеджменту праці.

Зазначимо, що в межах економічного підходу виділяють концепцію управління трудовими ресурсами, особливостями якої є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівника; баланс між владою й відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі [4, с. 31].

У рамках цього підходу провідне місце займає технічна, а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Підприємство розглядається як механізм, а людина, персонал виступає як певний елемент цього механізму, який повинен справно працювати. Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити такі:

- забезпечення єдності керівництва – підлеглі отримують накази тільки від одного начальника;

- дотримання суворої управлінської вертикалі – ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації й використовується як канал для комунікації та прийняття рішення;

- фіксування необхідного й достатнього обсягу контролю – число людей, підпорядкованих одному начальнику, має бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації й координації;

- дотримання чіткого поділу штабної й лінійної структур організації (штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні при яких обставинах не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники);

- досягнення балансу між владою й відповідальністю;

- забезпечення дисципліни – підпорядкування, ретельність, енергія й прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв;

- досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю.

Концепція управління трудовими ресурсами ґрунтується на бюрократичній організаційній культурі. Тому керівник у процесі своєї діяльності керується такими стереотипами як: працівники потребують керування та контролю з боку керівників; для працівників спонукальним мотивом, у першу чергу, є економічний інтерес; організаційна структура повинна бути спроектована таким чином, щоб контролювати бажання працівників і в максимальному ступені нейтралізувати можливі наслідки їх непередбачуваних дій.

У межах органічного підходу до управління виділяють дві концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами. Особливостями органічного підходу до управлін-

ня персоналом є те, що в процесі управління акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри. Саме організаційний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці та зарплати. Кадрова функція поступово поширилася на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значимих для підприємства фігур, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло запровадженню нового уявлення про підприємство, яке стало сприйматися як жива система, що існує в навколишньому середовищі. У цьому зв'язку використовувалися, як мінімум, дві аналогії, що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність. Перша, що виходила з ототожнення підприємства з людською особистістю, ввела в науковий обіг такі ключові поняття, як цілі, потреби, мотиви, а також народження, зрілість, старіння й занепад чи відродження підприємства. Друга, прийнявши як зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку, дозволила поглянути на підприємство, як на складові частини, поєднані лініями управління, комунікаціями та контролю.

Останнім часом активного розвитку набув гуманістичний підхід до управління трудовими ресурсами підприємства, який розглядає людину як унікальний ресурс. Особливостями такого підходу є: акцентування уваги на організаційній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом [4, с. 32].

Сьогодні розвиток науки й техніки, прискорення життєвого циклу товарів та підприємств вимагає від них генерації та засвоєння нових знань і вмінь, успішного їх застосування при вирішенні завдань, що потребують прояву творчості. За цих умов різко зростає значущість креативних команд або проектних груп, які створюються для вирішення нестандартних проблем. Звідси першочергового значення набуває формування колективу працівників шляхом створення відповідних умов для об'єднання працівників у виробничому колективі.

Перехід до гуманістичного підходу управління трудовим потенціалом підприємства не означає повну відмову від попередніх підходів. Необхідно відмітити декілька основних моментів, які підкреслюють його відмінність.

По-перше, у межах даного підходу акцентується увага на ускладненні об'єкту управління – людини. Сучасний менеджер має об'єднувати не просто індивідів у трудовому колективі, а потенціали особистостей. Це завдання є необхідним та водночас складним, оскільки потребує від менеджера оволодіння новітніми технологіями управління персоналом.

По-друге, врахування складної природи людини зумовлює домінування соціально-пси-

Таблиця 1

## Еволюція підходів до управління персоналом підприємства

Підходи	Характер праці	Об'єкт управління	Методи управління	Функції менеджера
Економічний підхід (кінець XIX – початок XX ст.)	Фізична, Низько кваліфікована	Людина як робоча сила	Економічні, адміністративні	Контроль за кількістю та якістю праці. Заохочення та покарання працівників
Організаційний підхід (середина XX – кінець XX ст.)	Автоматизована, потребує високої кваліфікації	Людина як фактор виробництва	Економічні, адміністративні	Підбір персоналу. Оцінка персоналу. Планування кар'єри. Підвищення кваліфікації.
Гуманістичний підхід (кінець XX – початок XXI ст.)	Інтелектуальна, творча	Людина як складний біо-психосоціальний феномен	Комплексне застосування всіх методів управління, перевага надається соціально-психологічним методам	Формування колективу працівників. Організація та управління відносинами в колективі. Створення необхідного організаційно-культурного середовища на підприємстві

хологічних методів управління її поведінкою, оскільки остання є феноменом соціально-психологічного походження.

По-третє, окрім розширення функцій менеджера, зростає значущість його ролі як інтегратора підлеглих.

По-четверте, додатковими показниками ефективності управління персоналом стають соціальні вимірювачі [5, с. 45].

Істотним доповненням до зазначених вище підходів щодо еволюції управління персоналом може стати врахування зміни ролі та функцій керівника, а також зміни людини як об'єкту управління. Узагальнення підходів до управління персоналом підприємства представлено в таблиці 1.

У результаті розгляду думок різних авторів відносно змісту поняття «управління персоналом» [1; 3; 4], нами під управлінням персоналом сільськогосподарських підприємств розуміється систематично-організаційний процес відтворення та ефективного використання персоналу задля виходу цих підприємств на лідерські позиції в конкурентній боротьбі за умов оптимального застосування соціально-економічних резервів. Це матиме позитивний вплив не лише на формування та використання трудових ресурсів, а й підвищить рівень прибутковості підприємств аграрного сектора.

Зміна підходів до управління персоналом кожного разу обумовлювалася зміною характеру праці. Сьогодні успішне управління персоналом базується не тільки на кваліфікації працівника, а, насамперед, на швидкій адаптації його до умов зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності підприємства. На нашу думку, саме перехід до гуманістичного підходу в управлінні трудовими ресурсами дасть змогу вирішити проблему нарощення інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств.

**Висновки.** Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що управління на основі гуманістичного підходу має беззаперечні переваги, оскільки управління є процесом формування та реалізації суб'єктом управління управлінських рішень у рамках цілеспрямованої дії на об'єкт управління, для організації та координації його діяльності при функціонуванні підприємства. Це дозволяє говорити про те, що орієнтація управління підприємством на гуманістичний підхід є пріоритетною за сучасних умов жорсткої конкурентної боротьби та динамічного ринкового середовища.

Будь-яке підприємство прагне до ефективної та результативної діяльності, для досягнення якої необхідно розробити оптимальну стратегію управління, зокрема його персоналом, що є перспективами подальших досліджень.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 146-151.
2. Дудар А.П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу: монографія / А.П. Дудар. – Сімферополь: Таврія, 2002. – 288 с.
3. Бабайлов В.К. Менеджмент по методике «2С70»: монографія / В.К. Бабайлов, А.И. Баленко. – Харьков: ФЛП Либуркина Л.М., 2007. – 232 с.
4. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу / Ю.І. Палеха. – К.: Ліра-К, 2010. – 336 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
6. Розвиток підходів до управління трудовим потенціалом виробничої організації / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.socd.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob16\\_42-48.pdf](http://www.socd.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob16_42-48.pdf). – Назва з екрану.