

2. *Ланкастер Д., Джобер Д.* Продажа и управление сбытом: Пер. с англ. — Мн: Амалфея, 1999. — 384 с.
3. *Портер М.* Конкуренция: Пер. с англ. — М: Вильямс, 2000. — 495 с.

*О. Б. ГРАЖДАН,
Н. Д. ТИМОШЕВСЬКА*, канд. екон. наук

СТАНОВЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ

В умовах прискорення інноваційних процесів, динамічного розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища і особливо зростаючої конкуренції підприємствам дедалі рідше вдається реалізувати свої виробничі переваги, а класичні чинники успіху (як, наприклад, технологічні процеси, система ціноутворення і т.д.) часто є простою фікцією.

У зв'язку з цим зростає роль ефективного стратегічного менеджменту, в першу чергу стратегічного менеджменту персоналу.

Принципові ідеї стратегічного менеджменту персоналу (СМП) були розроблені у 80-ті роки і склали основу ряду практичних концепцій зарубіжних країн. Але становленню СМП в Україні приділяється недостатньо уваги. Розробники стратегічних планів все ще розглядають стратегічне планування персоналу як периферійний продукт.

Для того, щоб СМП з концепції трансформувався в практичну діяльність, на наш погляд, має бути врахована ціла низка взаємопов'язаних чинників:

1. Керівництву підприємства слід усвідомлювати роль СМП і позбутись формального до нього підходу. Інновації в галузі СМП можуть покращити і стабілізувати позиції підприємства.

2. Потрібно докорінно змінити роботу відділів кадрів. В умовах конкуренції кадрові служби покликані бути активними помічниками керівників вищої ланки управління, ініціаторами розроблення способів підвищення ділової активності підрозділів, виявлення резервів ефективності їх господарської діяльності шляхом використання техніки групової роботи, соціологічних досліджень і впровадження їх результатів.

Сучасні служби управління персоналом від суто кадрових питань, нормативно-методичного, справочинного і правового забезпечення управління мають переходити до самого управління персоналом.

На наш погляд, функції кадрових служб необхідно значно модифікувати. Службам управління персоналом слід займатися управлінням професійного просування; фаршуванням реального кадрового резерву і проведенням ділової роботи з ним (спільно з лінійними керівниками); плануванням і аналізом показників з праці; аналізом витрат на персонал; вивченням ринків трудових ресурсів, а також внутрішнього розвитку кадрового потенціалу; забезпеченням соціально-психологічних умов взаємодії підрозділів, належних стосунків у колективі, досягнення задоволення працею і її оплатою.

Таке розширення й ускладнення функцій служб управління персоналом ставить нові вимоги до працівників цих служб.

До останнього часу для персоналу відділу кадрів було характерно:

- низький рівень освіти і перевага непрофільної освіти;
- низький рівень оплати праці;
- висока плинність кадрів;
- низький службовий статус керівників цих служб.

На сучасному етапі основна увага має приділятися комплектації служб управління персоналом професіоналами. Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка передбачає такі риси: пунктуальність і методичність; динамічність і наполегливість; уміння спілкуватися і вміння переконувати; справедливість і суворість; доступність і освіченість; уміння слухати, викликати довіру; здатність до роздумів, інтуїція, гуманність.

Спеціаліст з управління персоналом повинен бути менеджером, юристом, дипломатом, психологом, педагогом.

В Україні спеціалістів з управління персоналом, які б відповідали всім цим вимогам, не готує жоден вищий навчальний заклад. Тому кадровий потенціал відділу кадрів становлять люди, які не мають відповідної освіти.

3. Запрошення консультантів-спеціалістів із СМП, які, спираючись на стратегію підприємства, шукають варіанти її посилення за рахунок кадрового забезпечення майбутнього розвитку або змін.

4. Усі рівні управління, а також функціональні підрозділи мають брати участь у проєкті «СМП». На сьогодні немає формалізованого поняття «стратегія управління персоналом», але все-таки визначились основні риси, яким має відповідати стратегія управління персоналом, а саме:

- мати довгостроковий характер, тому що зміна поведінки й інших настанов потребує довгострокового періоду;

- урахувувати вплив багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників і бути зв'язана зі стратегією розвитку фірми в цілому.

Розроблення стратегії управління персоналом полягає у визначенні курсу дій, ресурсів, часу реалізації.

На наш погляд, стратегію управління персоналом можна сформулювати, відповівши на питання:

1. На що слід робити ставку: на залучення персоналу ззовні чи на власний персонал?

2. Куди спрямовувати обмежені певною величиною кошти: на власні винагороди або розділити їх між грошовою винагородою і пільгами за рахунок компанії?

3. Яким чином необхідно здійснювати контакти з профспілками?

4. Як здійснювати комплектування штатів?

На наш погляд, стратегія управління персоналом може мати такі складові:



Рис. Складові стратегії управління персоналом

Правильна побудова кадрової стратегії можлива тільки з урахуванням життєвого циклу організації і при виділенні пріоритетів у роботі з людьми на різних рівнях управління.

Розробляючи стратегію управління персоналом, необхідно враховувати такі чинники:

- невизначеність і ризик;
- час, як вирішальний чинник конкуренції;
- якість, дизайн, сервіс;
- оптимальні розміри підприємства;
- гнучкість унаслідок децентралізації;
- скорочення ієрархічних структур;

- необхідність постійного навчання.

На початку ХХІ ст. менеджмент персоналу буде відігравати таку саму роль, як технології автомобілебудування в 50—60-ті роки, автоматизація виробництва в 70-ті роки, інформаційні технології в 80-ті роки.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Дмитренко Г.А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. — К.: МАУП, 1998. — 188 с.
2. *Храмов В.О.* Основи управління персоналом. — К.: МАУП, 2001. — 112 с.

Т. В. АРХІПОВА, аспірантка

ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

За останні десять років майже сформувався рекламний ринок України. Його обсяг оцінюється експертами на рівні \$300 млн. Значну частину рекламного ринку становить телевізійна реклама — близько 43%, реклама в пресі — приблизно 35%, зовнішня реклама — близько 15%, реклама на радіо — 2%, інші канали реклами — 5%. На ринку діє велика кількість рекламних агенцій, фірм-виробників рекламної продукції, різноманітних ЗМІ та маркетингових організацій.

Розвиток рекламних процесів спонукав до створення методичних, координуючих органів. Так, у 1992 р. була створена Асоціація підприємств реклами «Укрреклама», у 1993 р. — Спілка рекламистів України, яка разом з Асоціацією «Укрреклама» почала займатися методикою розвитку реклами. З 1994 р. вона серйозно працює над підготовкою законів про рекламу. У 1996 р. прийнято Закон України «Про рекламу», який діє дотепер. Комітет Верховної Ради з питань ЗМІ працює над доповненнями до закону. Перш за все йдеться про введення до закону розділу про політичну рекламу. У 1995 р. Спілка рекламистів України разом з іншими творчими спілками України організували Українське відділення всесвітньої асоціації рекламистів (УАА), Асоціацію по зв'язках із громадськістю (PR). Серед комерційних заходів, які вони проводять, можна назвати серію виставок «Реклама»; організовану