

- емства. Вінницький торговельно-економічний інститут, Україна. – Економічні науки: маркетинг і менеджмент. – 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=38878>.
7. Вікарчук О. І. Соціально-етичний маркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи: матеріали дев'ятої міжнародної науково-практичної конференції. Житомир. – 2015. – С. 22-24.
  8. Дубовик Т. Соціально-етичний маркетинг підприємств / Т. Дубовик, І. Бучацька // Держава і регіони. – 2011. – № 3. – С. 131-135.
  9. Мазаракі А. А. Соціально-етичний маркетинг: монографія / А. А. Мазаракі, Є. В. Ромат, Г. В. Алданькова, Л. І. Андрєєва, К. В. Березовик; ред.: А. А. Мазаракі, Є. В. Ромат; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: КНТЕУ, 2013. – 327 с.
  10. Решетнікова І. Л. Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності / І. Л. Решетнікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 91-96.

УДК 331.104

**Червона О.Ю.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка

**Жеребецька О.В.**  
магістр  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню та узагальненню особливостей управління персоналом підприємства у конкурентному середовищі. Визначено та розглянуто основні елементи системи управління персоналом. Запропоновано впровадження нових підходів до управління персоналом з врахуванням сучасних тенденцій у бізнесі.

**Ключові слова:** персонал, система управління персоналом, керівник підприємства, розвиток персоналу.

### Червона О.Ю., Жеребецька О.В. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена исследованию и обобщению особенностей управления персоналом предприятия в конкурентной среде. Определены и рассмотрены основные элементы системы управления персоналом. Предложено внедрение новых подходов к управлению персоналом с учетом современных тенденций в бизнесе.

**Ключевые слова:** персонал, система управления персоналом, руководитель предприятия, развитие персонала.

### Chervona O.Yu., Zhrebetska O.V. FORMING OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM FOR PROVIDING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

The article is devoted to the research and generalization the features of management enterprise's personnel in a competitive environment. There are determined and considered the basic elements of system of human resource management. The introduction of new approaches to personnel management are here proposed taking into account modern trends in the business.

**Keywords:** personnel, personnel management system, managers and personnel development.

**Постановка проблеми.** Основним фактором економічного зростання та ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах є наявність людських ресурсів, їх здатних успішно вирішувати виробничі, комерційні та фінансові завдання. Від професійного рівня працівників та вчасного виконання поставлених завдань залежать темпи розвитку і розширення обсягів виробництва, стійке економічне зростання та досягнення цілей діяльності підприємств. За рахунок ефективного використання та розвитку персоналу, впровадження оптимальної стратегії й концепції управління персоналом забезпечується конкурентоспроможність підприємницьких структур. Тому, актуальними є питання щодо формування ефективної системи управління персоналом підприємства у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління персоналом та шляхам їх вирішення присвятили свої наукові праці такі вчені, як: Л.В. Балабанова, Л.В. Батченко, Т.В. Білорус, Д.П. Богиня, С.Г. Дзюба, Л.І. Іванкіна, О.В. Крушельницька, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська,

С.М. Сидорук, Г.М. Чепурда та ін. Зважаючи на вагомий внесок авторів щодо формування теоретичних засад менеджменту персоналу та враховуючи складність й багатоаспектність цієї проблеми, питання формування ефективної системи управління трудовими ресурсами підприємств в сучасних конкурентних умовах та євроінтеграції України потребують подальших досліджень.

**Мета дослідження** полягає у визначенні існуючих проблем менеджменту персоналу та формуванні ефективної системи управління персоналом підприємств в умовах конкурентного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах не втрачають актуальності нові підходи та способи формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Все більше керівників підприємств визнають, що кращі конкурентні переваги забезпечують здібності, навички та вміння персоналу даного підприємства у порівнянні з іншими. Нова тех-

ніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку, тому особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів. Особливо цінними є спеціалісти, які здатні виділитись оригінальністю, неординарністю своїх робіт, ідеями, бажанням експериментів і прийняттям ризикованих, незвичних рішень.

Система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які впорядковують та направляють діяльність персоналу на досягнення поставлених цілей.

Існує багато точок зору, щодо основних складових елементів системи управління персоналом. Така різноманітність пов'язана з наявністю різних підходів до розуміння системи управління персоналом й ефективного поєднання її складових елементів, тобто підсистем [3].

Система управління персоналом включає такі основні елементи (Рис. 1).

1) суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;

2) об'єкт управління – функціонує під керівним впливом; те, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;

3) керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;

4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті [1].

Суб'єктом управління персоналом на підприємстві є керівник – вища ланка адміністративного управління. Умови, що склалися на ринку на даний час, вимагають від керівника сучасних підходів до управління, оскільки його місце та роль на підприємстві є дещо іншими ніж 10 років тому.

В наш час керівник повинен бути координатором команди фахівців, приймати управлінські рішення, щоденно направляти працівників на досягнення спільних цілей. Раніше вважалося, що для того, щоб стати успішним керівником, необхідно певний час попрацювати фахівцем. Це часто приводило до внутрішнього набору керівників, які розуміли особливості виробничої діяльності, однак не мали управлінських навиків. Головним завданням керівника є постановка цілей і вироблення стратегії їх успішного досягнення. Немає необхідності для менеджера вищої ланки мати бездоганні знання у вузькій сфері, проте він повинен максимально ефективно використовувати знання своїх підлеглих.

Цілі та мета діяльності підприємства є в пріоритеті для керівника, і йому немає потреби відволікатись на справи, які можуть бути вирішені співробітниками самостійно. Такий професіонал здатний аналізувати конкретне явище і дуже швидко реагувати на нього [4]. Ефективний керівник не тільки сам розвивається, але і допомагає підлеглим розкрити свій потенціал, схвалює та нагороджує ініціативність.

Важливою психологічною якістю сучасного керівника є спосіб його мислення. Під час прийняття практичних рішень керівник повинен швидко оцінити ситуацію та підходити до прийняття управлінських рішень, оповуючись на наступних принципах:

- перспективно і проблемно, що допомагає заздалегідь передбачити можливі труднощі і виробити стратегію їх подолання;
- системно, оскільки керівник зобов'язаний розглядати будь-яку справу з різних позицій і передбачати всі впливові фактори;
- обґрунтовано і практично оцінювати ситуацію, відрізнити реальний стан речей від удаваного;
- консервативно і одночасно непересічно, що вимагає від керівника вмінь гармонійно поєднувати свій накопичений досвід і новаторство свіжих підходів;
- оперативно реагувати на будь-які зміни і тенденції у сучасних швидкозмінних умовах ведення бізнесу; важливо діяти максимально швидко та раціонально;

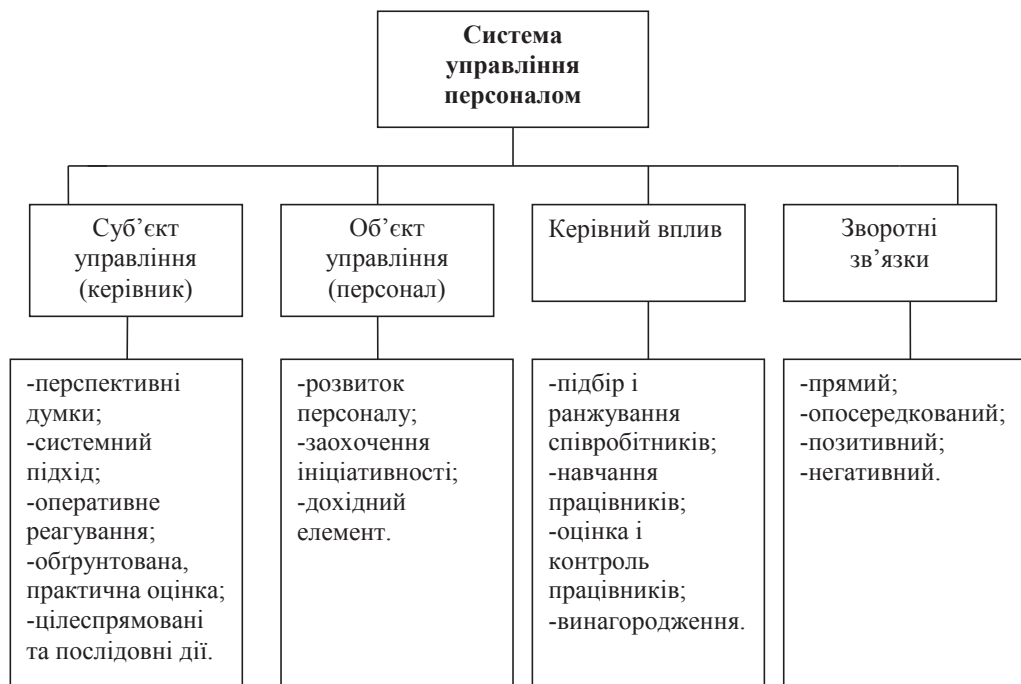


Рис. 1. Елементи системи управління персоналом

– цілеспрямовано і послідовно приймати рішення, правильно виставляти пріоритети, фільтрувати поставленні перед ним завдання;

– самокритично дивитися на свої дії «зі сторони» і приймати до уваги позитивний досвід інших фахівців. Керівник повинен постійно розвиватися і покращувати свої професійні навички [4].

Сучасний керівник має навчитись поєднувати в собі якості талановитого управлінця і лояльного колеги. У суспільстві існує стереотип, ніби головною роллю керівника є контроль підлеглих. На практиці, така поведінка з боку керівництва, як постійна недовіра, веде до того, що працездатність співробітників суттєво знижується.

Довірчі відносини породжують в колективі взаємну відповідальність і сумлінність. При цьому, працівники починають прагнути до самовдосконалення, їх ефективність підвищується, а наслідок – позитивний результат.

На сучасних підприємствах персонал, як об'єкт управління, давно не вважається витратним елементом, який потрібно скорочувати. Сьогодні це – ресурс, яким важливо правильно керувати, створювати умови для його розвитку та вкладати в нього кошти.

Першочерговим завданням кадрової політики підприємства є ефективне використання персоналу в системі управління та його розвиток.

Під використанням персоналу слід розуміти комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Отже, ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступінню розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг [6].

Для керівника важливо бачити в своєму підлеглому ініціативну особистість, яка здатна приймати самостійні рішення, брати на себе відповідальність і розвиватися.

Тому, сьогодні більшість організацій використовує такий підхід до управління персоналом, за яким здійснюють капіталовкладення безпосередньо у самих працівників, у їх формування і розвиток. Вкладення у людські ресурси стають дедалі вигіднішими і сприяють виживанню фірми на ринку. При цьому, керівники пояснюють витрати, пов'язані з персоналом, не як даремні, а як інвестиції у людський капітал – основне джерело прибутку.

Розвиток персоналу, професійне навчання можна проводити на робочому місці, поза робочим місцем, чи навіть поєднувати. Підготовка кадрів безпосередньо на робочому місці має оперативний характер, завжди конкретна, оскільки орієнтована на засвоєння визначеного трудового процесу, виконання конкретної роботи, не вимагає великих витрат, скорочує період адаптації.

Навчання поза робочим місцем пов'язано з більшими фінансовими витратами та відволіканням працівника від його службових обов'язків. В той же час – є досить ефективним, адже дає можливість оцінити роботу з іншого погляду, освоїти нову інформацію.

Основні підходи до розвитку персоналу, які доцільно використовувати на сучасних підприємствах – це тренінг, Кейс Стаді, коучинг, E-learning, самонавчання (рис. 2). Цільове застосування певного підходу до розвитку персоналу забезпечить бажаний ефект і сприятиме досягненню цілей підприємства.

Ще однією важливою складовою системи управління персоналом є керівний вплив як комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, які впливають на об'єкт і забезпечують досягнення реальних змін в його стані.

Для отримання позитивних результатів роботи персоналу керівний вплив має базуватись на таких методологічних засадах, як: по-перше, на кожному підприємстві мають залучатися потрібні для досягнення цілей людські ресурси, тобто має здійснюватися підбір і ранжування співробітників;

по-друге, на всіх без винятку підприємствах необхідно проводити навчання працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями; по-третє, треба здійснювати оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей; по-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі має винагороджувати своїх співробітників, тобто компенсувати витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Останнім часом тут простежуються нові тенденції, а саме:



Рис. 2. Сучасні підходи розвитку персоналу підприємства

– дедалі ширшого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

– збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% компаній використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66% – надають їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70% – створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

– працівникам надаються «гнучкі» пільги. Замість традиційного обов'язкового набору пільг – медичного страхування, страхування життя тощо – сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету) [5];

– поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам «спочивати на лаврах» і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30 річним стажем.

Одним з найбільш вагомих елементів в системі управління персоналом, можна вважати – зворотній зв'язок, за допомогою якого працівник управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на колегу чи іншу особу. Зворотний зв'язок — це процес обміну змістовною та оціночною реакцією працівників на інформацію і поведінку один одного.

Зворотній зв'язок – необхідний психологічний фактор, що стимулює ефективну діяльність. Менеджер повинен вміло оперувати цим фактором, добре знати зміст психологічного впливу і способи подачі зворотного зв'язку. Для кожної людини, незалежно від її соціального статусу, матеріального становища, віку, статі тощо, важливо знати, як його оцінюють оточуючі, яке значення має його праця. Зворотній зв'язок дозволяє людині орієнтуватися в середовищі, вносити корективи у свою діяльність і формувати адекватну самооцінку. Якщо керівник прагне успіху, то управління повинно ґрунтуватися на щоденному зворотному зв'язку. Тобто, персонал повинен знати і позитивні, і негативні сторони своєї роботи.

Розрізняють такі форми зворотного зв'язку:

– свідомо або несвідомо дозований, коли керівники надають неповну або неточну інформацію, вважаючи необхідним приховати деякі обставини аби запобігти негативним реакціям персоналу;

– прямий і опосередкований. Прямий зворотний зв'язок характеризується відвертою і однозначною

формою повідомлення [2]. Опосередкований зворотний зв'язок — це дещо завуальована інформація, щоб певним чином вплинути на працівника, для коригування його поведінки. Такий зворотний зв'язок негативно позначається на процесі управління;

– позитивний або негативний зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок повинен бути на підприємстві, не залежно від того чи буде він позитивним, чи ні. Звичайно, що підлеглі побоюються почути критику в свою сторону, можливі неприємні наслідки, але він розумітиме, що його роботу помічають і рахують її важливою. Щодо керівників, то негативну зворотну інформацію щодо підлеглих вони часто розглядають як ефективну форму управлінського спілкування. Разом з тим негативний зворотний зв'язок у управлінському спілкуванні має об'єктивну основу, оскільки не всі працівники однаково ставляться до своїх функціональних обов'язків.

Керівник повинен розуміти, яка форма зворотного зв'язку є найбільш впливовою, використовувати цей елемент так, щоб працівник почувався причетним до справ компанії та відчував себе значимим.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для успішного функціонування на ринку у сучасних висококонкурентних умовах підприємствам особливу увагу необхідно приділяти побудові системи управління персоналом. Всі елементи системи управління персоналом: суб'єкт управління, об'єкт управління, керівний вплив та зворотний зв'язок мають будуть доцільно сформовані, злагоджено функціонувати та забезпечувати досягнення цілей підприємства. Головні завдання при формуванні системи управління персоналом полягають у визначенні: пріоритетів та розумінні на що важливо робити акцент; способів впливу при керуванні персоналом; як заохочувати та розвивати працівників на підприємстві, щоб результат роботи персоналу був позитивним та приносив економічний і соціальний ефекти.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління сучасного підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua>
2. Підручник: Політологія – Сутність зворотного зв'язку, його значення для ефективного управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lubbook.org/book>
3. Підручник: Менеджмент – Мотивація персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://textbooks.net.ua>
4. Портрет сучасного керівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу з:<http://mykniga.com.ua/>
5. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.irbis-nbuv.gov.ua/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/)
6. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua>