

Герасимова В. О., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: 0000-0001-5475-4746

e-mail: liguzova.v.a@ukr.net

Сидоренко В. О., студентка, кафедра фінансів, банківської справи та страхування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

e-mail: s.valentina2702@gmail.com

Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

У статті досліджуються особливості побудови ефективної системи управління персоналом як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність персоналу є складною економічною категорією, яка має тісні взаємозв'язки з різними аспектами конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність персоналу є фактором впливу на підвищення ефективності функціонування підприємства, та найкращою формою соціального захисту працівника як на підприємстві, так і на ринку праці, оскільки забезпечує йому економічні (постійне та якісне робоче місце, високу заробітну плату) і соціальні (можливість вибору роботи, впевненість в собі й в майбутньому) переваги.

Ключові слова: конкурентоспроможний персонал; конкурентоспроможне підприємство; управління персоналом; вдосконалення системи управління; конкурентоспроможність; трудові ресурси; мотивація.

Herasymova Vitaliia, Ph.D., Senior Lecturer of the Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

Sidorenko Valentina, student, Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

Improvement of Personnel Management System as Condition of Enhancement of Competitiveness of the Enterprise

Abstract. Introduction. *This article explores the issue of an effective human resources management system for building a competitive enterprise, as qualified personnel is a significant factor for the enterprise. And an enterprise can successfully operate in a competitive market only when it has effectively developed all systems: production, marketing, technologies, research, finance and economics. Competitive personnel can increase the competitiveness of the enterprise in the long-term aspect, and also affect the development of the competitiveness of the labor market.*

Competitiveness of the personnel is an objective condition for the development of the enterprise, and it is the best form of social protection of the employee in the enterprise and in the labor market, since it provides economic (permanent and high-quality workplace, high salary) and social (the choice of work, self-confidence and future) benefits.

Purpose. *The purpose of the article is the system of personnel management as a factor of competitiveness of the enterprise. Analyze the analysis of existing rights, articles and scientific papers on this topic. Identify the problems of modern HR systems.*

Results. *In modern conditions of the labor market, the existence of a cost-effective firm is not possible without systematic training of personnel. This applies to both ordinary employees and managers of all units. The training and qualification improvement of personnel at the enterprise will contribute to the formation of highly skilled human resources and to ensure the staffing of the organization.*

Conclusions. *Competitiveness of the personnel is an objective condition for the development of the enterprise. The high level of competitiveness of the staff ensures high competitiveness of the enterprise. Competitiveness becomes the best form of social protection of the worker in the enterprise and the labor market, through the provision of economic and social benefits.*

Competitive worker through high-quality work and high ability to realize their own competitive advantages - satisfies the needs of the enterprise. The company, in turn, produces products that meet market needs and thus become competitive in the market of goods and services. Such enterprises ensure the filling of the state budget and the emergence of competitive goods in the foreign and domestic markets.

Thus, the effective development of management personnel contributes to the acquisition of competitive advantages by management personnel, as well as increasing the competitiveness of the enterprise, which is a condition for its viability and success in the Ukrainian goods and services market.

Keywords: *personnel management; competitive personnel; competitive enterprise; improvement of management system; competitiveness; labor resources; motivation; motivation methods.*

JEL Classification: M 12.

Постановка проблеми. У сучасних умовах конкурентні переваги підприємства та можливості модернізації великою мірою залежать від персоналу. Тільки за допомогою підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу може здійснюватися успішне функціонування підприємства.

Разом з тим, сьогодні керівництво українських підприємств ігнорує довгостроковий аспект розвитку підприємства на основі підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу. Існує пряма залежність між рівнем конкурентоспроможності персоналу та витратами на його утримання, зокрема щодо оплати праці, соціальних відрахувань, тренінгів, підвищення кваліфікації, соціальних заходів, відпусток і т. д. Керуючись мотивами мінімізації витрат, переваги надаються низькокваліфікованому персоналу, що, у свою чергу, призводить до втрачання можливостей отримання довгострокових конкурентних переваг.

У ринковій економіці значно змінюється роль персоналу на підприємствах. Підвищення інвестиційної активності підприємств шляхом вкладення коштів в нові технології та обладнання обумовлює потребу в персоналі з новими знаннями, навичками, вміннями. Формування, підтримка і розвиток оптимального рівня конкурентоспроможності персоналу є важливим чинником підвищення ефективності функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможності персоналу перебуває в центрі уваги як вітчизняних так і іноземних вчених. Джерелами відповідних розробок є роботи класиків економічної науки: А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, А. Маршалла, М. Вебера. Окремі аспекти конкурентоспроможності трудових ресурсів на ринку праці досліджуються в працях Я. Базиліук, Д. Богині, Н. Глевацької, О. Грیشнова, Н. Дудіна, Г. Крисина, Е. Лібанової, Л. Лісогор, М. Семікіної, Е. Славгородської, Т. Хлопова, А. Цимбала, С. Цимбалюк, В. Шаповал та інших.

Разом з тим не розроблено єдиного підходу до визначення сутності поняття конкурентоспроможності персоналу, що, в свою чергу, ускладнює практичне застосування механізмів формування, розвитку та вдосконалення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності на підприємствах. На сьогодні залишається актуальним питання визначення сутності поняття конкурентоспроможності персоналу та основних аспектів цієї категорії.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є дослідження системи управління персоналом як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства, виявлення головних проблем сучасних систем управління персоналом, визначення основних заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу, а також розроблення відповідної програми

з вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішний розвиток підприємства залежить від ефективного використання трудового потенціалу, який є одним з найважливіших стратегічних чинників, що сприяє ефективній реалізації цілей підприємства. Конкурентний рівень підприємства залежить від рівня кваліфікації, професіоналізму та інших характеристик трудових ресурсів підприємства.

Поняття «конкуренція» є базовим в економічній науці, воно трактується як змагання, суперницькі дії або зіткнення в будь-якій діяльності між окремими особами, які зацікавлені в досягненні певної мети.

Слід відзначити наукові роботи групи вчених під керівництвом Д. Богині, в яких було розвинуто категорію «конкурентоспроможність робочої сили», зокрема через її трактування як сукупності якісних та кількісних характеристик специфічного товару «робоча сила», які спроможні задовольнити конкретними потребами роботодавців [1].

Теорія конкуренції була узагальнена А. Смітом, який у своїх працях пов'язував конкуренцію з чесним суперництвом між продавцями (покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару.

А. Фрідріх фон Хайек відзначав, що завдяки конкуренції на ринку все приховане стає явним, а конкуренція – це можливість людини отримати і передати знання.

Розвиток конкуренції на ринку виробників товарів спричинило підвищення роботодавцями вимог до відбору персоналу. Професійні знання, ініціативність, комунікабельність, наявність навичок практичного розв'язання проблем, отримання і використання інформації, інтелектуальний потенціал є одними з сучасних вимог щодо компетентності працівників. Крім того, важливою характеристикою робочої сили стає вміння застосовувати свої знання і широкий світогляд під час виконання роботи.

Таким чином, конкурентоспроможність персоналу можна визначити як комплекс психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних характеристик, потенційна здатність, ділова компетентність, ініціативність, винахідливість у роботі, відповідальність [2].

Конкурентоспроможність персоналу являє собою складну економічну категорію, сутність якої розкривають такі підходи:

1. Здатність керівників своєчасно виявляти загрози для діяльності підприємства, розв'язувати проблеми, швидше за конкурентів впроваджувати нововведення на всіх стадіях життєвого циклу товару, забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством своєї місії.

2. Вміння ефективно виконувати управлінські функції.

3. Здатність задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, вмінь і навичок.

4. Вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склались на підприємстві, що дає можливість отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання.

Конкурентні переваги персоналу визначаються сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників, які надають можливість працівникам максимально реалізувати свій творчий потенціал [3]. До таких чинників, зокрема, відносять:

– спадкові конкурентні переваги: здатність; темперамент; фізичні дані;

– набуті конкурентні переваги: ділові якості; комунікабельність; вміння товаришувати; відношення до праці; характер; цілеспрямованість.

До об'єктивної характеристики конкурентоспроможного трудового потенціалу персоналу підприємства відносять характерні риси, що значною

мірою визначають специфіку її оцінки, формування й підтримки. Особливими рисами конкурентоспроможності трудового потенціалу персоналу є: відносність, динамічність, цільовий характер, слабка формалізованість, комплексність сприйняття, дуалістичність розуміння та неповна залежність від підприємства. Варто зазначити, що такі риси, з одного боку, зумовлені конкурентоспроможністю підприємства, а, з іншого – специфікою персоналу як суб'єкта та об'єкта управління.

Розвиток та удосконалення вмінь персоналу є важливою ланкою у якісному функціонуванні будь-якого підприємства, оскільки це сприяє зростанню вмінь, покращенню навичок та знань, підвищенню інтелектуального, духовного та професійного рівня, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності найманого працівника на ринку праці [3].

Загалом конкурентоспроможність персоналу є складною категорією, яка пов'язана тісними зв'язками з різними аспектами конкурентоспроможності підприємства в цілому (рис.1).

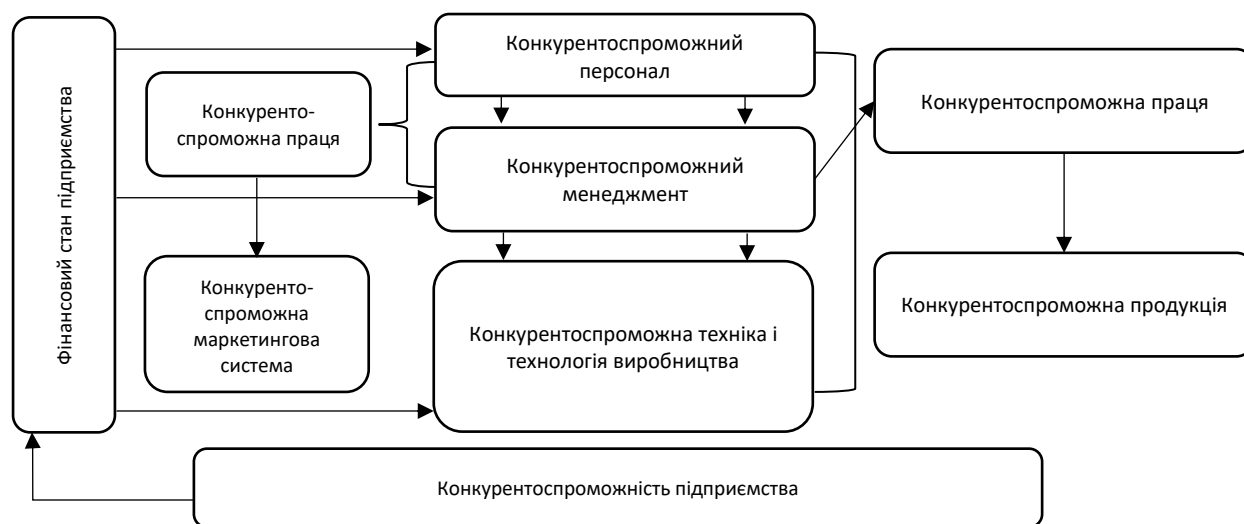


Рисунок 1 – Конкурентоспроможність персоналу

Джерело: [4]

На сучасному етапі розвитку виокремлюють такі основні проблемні аспекти в управлінні персоналом (рис. 2).

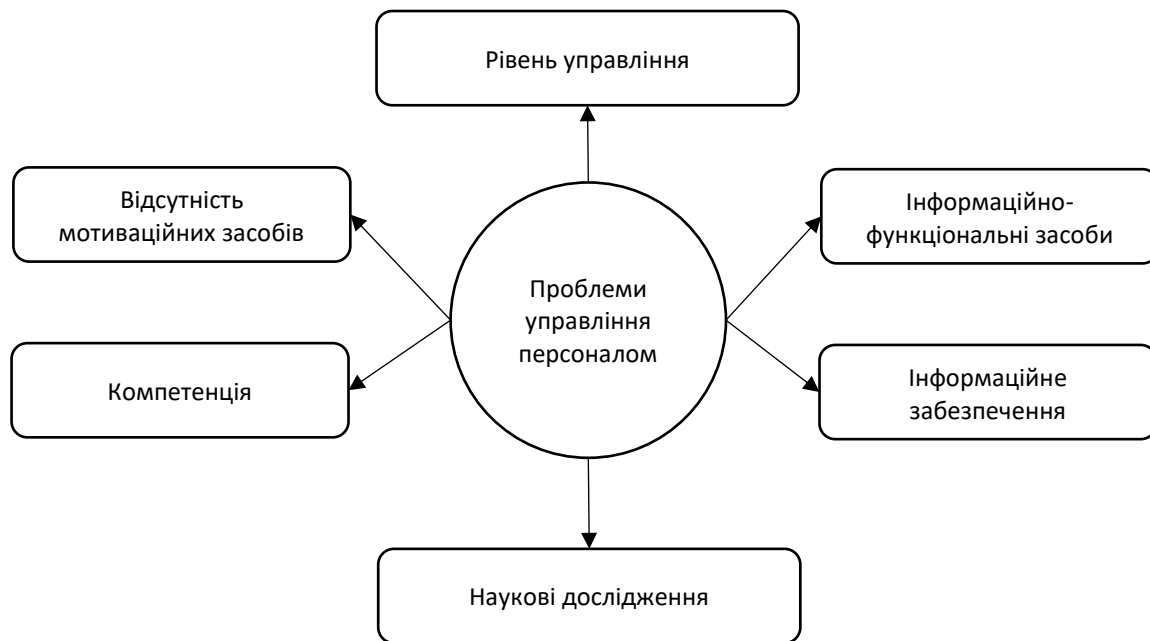


Рисунок 2 – Проблемні аспекти в управлінні персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6]

У сучасних висококонкурентних умовах господарювання перед управлінським апаратом підприємства постають наступні проблемні питання:

1. Рівень управління. Управління персоналом не завжди входить до першочергових стратегічних пріоритетів компанії.

2. Організаційно-функціональні засоби. Відсутність чіткого питання регулярного менеджменту: кадрові регламенти, проблеми з документообігом, відсутність поділу відповідальності, відсутність взаємодії кадрових та вищих лінійно-функціональних менеджерів підприємства.

3. Мотивація. Відсутність дієвих заходів з підвищення мотивації. В основі комплексної системи мотивації персоналу лежить правильна організація процесів: тільки ефективна робота дає необхідний результат – досягнення стратегічних цілей підприємства. Мотивація співробітників є найважливішим інструментом підвищення продуктивності праці, а за неефективності такої системи неможливо забезпечити зростання конкурентоспроможності компанії.

4. Компетенція. Керівництво не надає великої уваги проведенню оцінки компетенцій персоналу, що у свою чергу не дозволяє виявити у працівників не тільки наявність досвіду роботи, зафіксованого в трудовій книзі, а й реальний обсяг практичних вмінь та навичок, що впливають на трудову діяльність.

5. Інформаційне забезпечення. Більшість підприємств обмежуються впровадженням облікових кадрових програмних продуктів і не мають комплексних інформаційних систем, що дозволяють вирішувати власне управлінські завдання (аналіз, прогноз, оптимізація).

6. Наукове забезпечення управлінської діяльності. Якість і кількість наукових досліджень українського досвіду управління персоналом знаходиться на нижчому рівні, ніж того вимагає практика.

Конкурентоспроможні працівники через якісну працю здатні задовольнити потреби підприємства, яке, у свою чергу, виробляє продукцію, задовольняє ринкові потреби та стає конкурентоспроможним на ринку товарів і послуг [7].

Підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу обумовлюється впровадженням інновацій, а також чинниками, що виявляються в результаті творчого вивчення, систематизації, узагальнення та оцінки функціонування різних суб'єктів ринку праці. Визначаючи стан справ у інших ринкових суб'єктів як відправну точку для своїх власних підходів підприємство розробляє і реалізує нові продуктивні стратегії поведінки на внутрішньому ринку праці [8]. Використання стороннього досвіду дозволяє прискорити власний прогрес, посилюються можливості підприємства для досягнення синергетичного ефекту в процесі управління конкурентоспроможністю найманого персоналу.

Таким чином, для підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління персоналом, необхідно реалізовувати такі заходи:

- виявляти головні потреби в підготовці і підвищенні кваліфікації робітників по спеціальностям;
- розробляти річні плани з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів та забезпечити їх виконання;
- вдосконалювати базу для професійного вивчення матеріалу на виробництві;

– розробляти програму з виготовлення та впровадження специфічних засобів навчання;

– вивчати та аналізувати результати і ефективність підготовки кадрів, розробляти пропозиції, спрямовані керівництву підприємства, з подальшим удосконаленням форм та методів навчання кадрів на підприємстві [9; 10].

Успішна програма з вдосконалення системи розвитку персоналу сприяє створенню робочої сили, яка буде володіти необхідними здібностями та сильною мотивацією до виконання стратегічних завдань.

Узагальнення практики функціонування підприємств та аналіз сучасної економічної літератури дозволив сформулювати основні принципи зміни характеристики персоналу при формуванні конкурентоспроможності персоналу: системності; направленості; підлеглості; обумовленості; неперервності; випереджального розвитку; єдності оцінки та розвитку персоналу; узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; «людського капіталу». Такі принципи викликають дедалі більшу роль особистості працівника в діяльності підприємства, що використовується для досягнення мети підприємства через вивчення та формування мотиваційних установок [11].

Керівникам необхідно покращувати способи мотивації. Якщо постає питання щодо матеріальних затрат, то вони будуть досить не значні.

Необхідно змінювати роботу працівників, надавати роботу одного працівника іншому, публічно виражати

вдячність за зусилля, обов'язково нагадувати працівникам, що результати, які вже досягнуті підприємством, досягнуті також завдяки їм, залучати співробітників до процесу прийняття рішень, тим самим демонструючи, що їх точка зору важлива. Надавати співробітникам можливість самостійно вибрати спосіб виконання роботи.

Висновки. У сучасних умовах господарювання ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства неможливе без системного підвищення кваліфікації кадрів, що стосується однаковою мірою виробничого та управлінського персоналу. Проведення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві сприятиме формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу та забезпеченню кадрових потреб організації. Конкурентоспроможність персоналу є об'єктивною умовою розвитку, оскільки забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства та стає найкращою формою соціального захисту працівника на підприємстві та ринку праці через забезпечення економічних і соціальних переваг.

Конкурентоспроможний робітник через якісну працю та високу спроможність до реалізації власних конкурентних переваг на оптимальному рівні задовольняє потреби підприємства. Таким чином, ефективний розвиток управлінського персоналу сприяє набуттю ним конкурентних переваг, що, в свою чергу, забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що є запорукою його ефективного функціонування.

Література:

1. Богиня Д. П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 1999. № 6. С. 3–8.
2. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2016. Вип. 2. С. 15-28.
3. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 10(1). С. 74-77.
4. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал. Економіка суб'єктів господарювання*. 2016. № 4. С. 62-73.
5. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52–54.
6. Копець Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30–37.
7. Коломиец. В. Конкурентоспособность персонала как объективное условие развития предприятия. URL: <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt15/35.pdf> (дата звернення: 21.03.2019).
8. Баско А. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку управлінського персоналу. 2013. С. 217-220. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4930/1/217%20-%20220.pdf> (дата звернення: 24.03.2019).
9. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. № 17. С. 1-6.
10. Іванова О. Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2011. № 9. С. 171-173.
11. Арапова О. М., Горицька К. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4203> (дата звернення: 25.03.2019).

12. Брусенцева О. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО. Економіка та управління*. 2017. № 3. С. 1-12.
13. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. 7-е изд., доп. и перераб. Новгород: НИМБ, 2010. 1100 с.
14. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. № 15. С. 11-20.

References:

1. Boginya, D. P. (1999). Conceptual approaches to the definition of the competitiveness of the labor force in the labor market. *Ukrainy, 6*, 3-8 [in Ukrainian].
2. Martyniuk, N. (2016). Conceptual approaches to the interpretation of the essence of the competitiveness of the company's personnel. *International scientific journal «Economic Discourse»*, 2, 15-28 [in Ukrainian].
3. Buchinskaya, T. V. (2016). Competitiveness of the staff as the main factor in improving the efficiency of the enterprise. *Scientific herald of Uzhgorod National University. International economic relations and world economy*, 10 (1), 74-77.
4. Harun, O. (2016). Competitiveness of the personnel of the enterprise in the context of the development of labor potential. *International scientific journal. Economics of business entities*, 4, 62-73 [in Ukrainian].
5. Kozak, K. B. (2014). Research of problems of personnel management at modern enterprises. *Theoretical and practical aspects of management*, 4, 52-54 [in Ukrainian].
6. Kopets, G. R. (2011). Topical problems of formation and development of personnel of enterprises. Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Issues*, 720, 30-37 [in Ukrainian].
7. Kolomiets, B. Competitiveness of staff as an objective condition for the development of an enterprise. Retrieved from <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt15/35.pdf>
8. Basco, A. V. (2013). Increasing the competitiveness of the enterprise through the development of management personnel, 217-220. Retrieved from: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4930/1/217%20-%20220.pdf>
9. Smirnov, O. O. (2010). Increasing the competitiveness of the personnel on the basis of preservation and development of human potential of the enterprise. Scientific works of KNTU. *Economic Sciences*, 17, 1-6.
10. Ivanova, O. Y. (2011). Interrelation of personnel management and competitiveness of the enterprise. *BUSINESS INFORM*, 9, 171-173 [in Ukrainian].
11. Arapova, O. M. & Goritskaya, K. M. (2015). Competitiveness of the personnel and its importance in the activity of the enterprise. *Effective economy*, 7. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4203>
12. Brusientseva, O. A. (2017). Competitiveness of the personnel as a component of the competitiveness of the enterprise. Scientific Bulletin of UMO. *Economics and Management*, 3, 1-12.
13. Egorshin, A. P. (2010). Management staff: a textbook for high schools. 7th ed., Ext. and pererabat. Novgorod: NIMB [in Ukrainian].
14. Semikina, M. V. (2009). Competitiveness in the workplace: the essence and methodology of determination. Scientific works of KNTU. *Economic Sciences*, 15, 11-20.

