

**Тернопільський національний економічний університет  
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних  
відносин ім. Б. Д. Гаврилишина**

**Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу**

## **Магістерська робота**

**на тему:**

**“Інноваційні аспекти управління  
людськими ресурсами підприємства,  
що здійснює міжнародну діяльність”**

**Автор:  
Студент групи ММБм-21  
Вітяк Р. Р.  
Науковий керівник:  
К.е.н., доцент  
Нагара М. Б.**

**Тернопіль-2018**

# ЗМІСТ

## ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення і трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємств в сучасних умовах

1.2. Розвиток персоналу як передумова ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

1.3. Забезпечення інноваційного розвитку людських ресурсів підприємства

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Особливості методів оцінки людських ресурсів підприємства

2.2. Діагностика стану людських ресурсів ПАТ “Концерн Хлібпром”

Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

3.1. Інваріантний підхід до оцінки управлінського персоналу підприємства, що функціонує на міжнародному ринку

3.2. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в сфері управління персоналом

Висновки до розділу 3

## ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В епоху глобалізації, інтелектуалізації та швидкого поширення інноваційних виробничих технологій пріоритетним завданням підприємств є формування якісних людських ресурсів, що характеризуються високим рівнем освіти, її відповідністю потребам суб'єкта господарювання, високою культурою праці, схильністю до інновацій. У сфері людських відносин відбувається активний пошук нових соціально-економічних форм підготовки та формування людських ресурсів, їх ефективного використання, відтворення та розвитку. У такому контексті виявляється актуальність дослідження інноваційних аспектів управління найціннішим нематеріальним активом підприємства – людськими ресурсами.

Теоретико-методологічні й прикладні питання управління людськими ресурсами розглянуті у працях провідних вітчизняних вчених, таких як О. Амоша, Л. Балабанова, С. Бондар, Д. Богиня, В. Гончаров, О. Грішнова, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Т. Заяць, М. Кім, О. Крушельницька, Е. Лібанова, Д. Мельничук, Г. Назарова, І. Петрова, В. Савченко. Серед зарубіжних дослідників значний внесок у розробку цієї багатогранної проблеми належить М. Армстронгу, П. Друкеру, Е. Короткову, Ю. Одегову, Е. Парслоу, П. Сенге, В. Травіну, Д. Ульріху, Д. Фдексу.

Разом з тим, завдання використання інноваційних підходів до управління людськими ресурсами при виході підприємства на зовнішні ринки потребує більш глибокого дослідження. Пошук шляхів його розв'язання має важливе наукове і практичне значення, оскільки від цього значною мірою залежить конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на державному і міжнародному рівні. Все це обумовило тему дослідження, його головну мету і завдання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад і розробка практичних

рекомендацій щодо вдосконалення управління людськими ресурсами підприємства, що здійснює міжнародну діяльність.

Досягнення поставленої мети дослідження зумовило необхідність постановки та розв'язання таких завдань:

- розкрити роль управління людськими ресурсами підприємств у сучасних умовах;
- дослідити теоретико-методологічні основи розвитку персоналу;
- визначити фактори впливу на створення системи інноваційного розвитку людських ресурсів підприємства;
- виявити особливості методів оцінки людських ресурсів підприємства;
- проаналізувати стан та використання людських ресурсів ПАТ “Концерн Хлібпром”;
- запропонувати інваріантний підхід до оцінки управлінського персоналу підприємства;
- обґрунтувати необхідність використання бенчмаркінгу в сфері управління людськими ресурсами підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління людськими ресурсами підприємства при виході на зовнішні ринки.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади інноваційного управління людськими ресурсами.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові принципи, положення сучасної концепції управління людськими ресурсами. У роботі використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний аналіз – для розкриття сутності базових категорій; аналіз та синтез – для вивчення існуючої системи управління персоналом на підприємстві; статистичні методи – для оцінки стану управління людськими ресурсами підприємства; функціонально-цільовий метод – для обґрунтування розробки системи управління розвитком людських ресурсів підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління людськими ресурсами та персоналі-інноватики, законодавчо-нормативні документи, дані статистичної звітності підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні підходів до імплементації інноваційних методів управління людськими ресурсами підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

**Практичне значення отриманих результатів.** Розроблені в дипломній роботі рекомендації щодо інноваційних підходів до управління людськими ресурсами підприємства дозволяють підвищити якість управлінських рішень в процесі управління та покрити ефективність кінцевих результатів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, висновки і рекомендації дослідження доповідались і отримали схвалення на Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародний бізнес і замковий туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Тернопіль, 2017 р.).

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність, значення і трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємств в сучасних умовах**

Динамічне формування постіндустріального етапу економічного розвитку вносить корективи в перелік традиційних джерел досягнення успіху в бізнесі, конкурентної позиції та виживання на ринку. Сьогодні роль основного фактору економічного зростання підприємств належить інтелекту, знанням та компетенціям, які персоніфіковані в людині. В зв'язку з цим пріоритетною задачею будь-якого підприємства є використання нових соціально-економічних інструментів управління людськими ресурсами, що сприяють розвитку потенціалу кожного працівника, спонукають до інноваційності та підвищення продуктивності праці, надають пріоритетного значення критерію професійної компетентності при оцінці персоналу та його просуванні.

Крім того, особливою рисою сучасного менеджменту є становлення концепції управління людськими ресурсами, теоретичним стержнем якої є твердження про домінуючу роль людини у виробничій діяльності та забезпеченні стратегічних конкурентних переваг підприємства.

В історичному плані концепція людських ресурсів тісно пов'язана з еволюцією та становленням нової управлінської парадигми, або, як її ще називають, “тихою управлінською революцією” [67, с. 23], для якої характерним є асиміляція ідей системного підходу, розробка різноманітних моделей організації, що не тільки функціонує, але й розвивається і

навчається, трансформація та інтеграція традиційних форм кадрової роботи, розширення діапазону управління людськими ресурсами та підвищення значення даного напрямку менеджменту. Тиха управлінська революція відображає кумулятивний ефект попередніх революцій, серед яких найбільш значимими в плані зміни форми організації трудових відносин були наступні.

Вважається, що перша управлінська революція (релігійно-комерційна) відбувалася у V-III ст. до н.е. та пов'язана з формуванням менеджменту як інструменту комерційної і релігійно-державницької діяльності, його перетворенням на професійне заняття певного класу людей.

Друга управлінська революція (1790-1750 рр. до н. е.) – світсько-адміністративна – полягає у виникненні формальної системи організації та регулювання відносин між людьми, перших проявах лідерського стилю управління, застосуванні методів стимулювання та мотивації працівників.

Управлінські нововведення в системі територіального управління, введення елементів виробничого контролю, а також організацію римської католицької церкви в епоху Середньовіччя, яку й зараз вважають однією з найдосконаліших форм організації управління у західному світі, датують із перебігом третьої управлінської революції (виробничо-будівничої).

Четверта управлінська революція за своїми хронологічними рамками практично співпадає з індустріальною західною революцією (XVII-XVIII ст.), яка була каталізатором розвитку європейського капіталізму та вплинула на формування тенденцій теорії і практики сучасного менеджменту. Цей період пов'язаний із науковою діяльністю фундатора сучасного менеджменту персоналу Роберта Оуена, який “ключовим фактором своєї політики реформ вважав кадрову політику; застосовував заходи адміністративного та виховного впливу, “піднімав питання важливості та необхідності інвестицій в людські ресурси” [26, с. 58].

П'ята управлінська революція (бюрократична) ґрунтується на постулатах концепції бюрократизації систем управління, що сприяло виникненню та розвитку ієрархічних структур менеджменту, деталізації прав



та обов'язків управлінського персоналу, розподілу та структуризації управлінських завдань, введенню технічних стандартів та нормативів. Саме в період кінця XIX – середини XX ст. спостерігається становлення концепцій та підходів школи наукового менеджменту, відбувається інституціоналізація сучасного менеджменту, його перетворення на самостійний напрямок наукових знань.

Перші прояви шостої управлінської революції або нової управлінської парадигми спостерігаються у 80-х роках XX ст. Її основні положення передбачають зменшення впливу ідей управлінського раціоналізму класичних шкіл наукового менеджменту та, на думку П. Друкера, висувають “необхідність освоєння нових інноваційних методів взаємодії, соціального впливу та управління, які не ведуть до негайного руйнування структур, систем та методів менеджменту, а доповнюючи їх, поступово пристосовують ці структури до нових суспільно-економічних умов на основі впровадження в практику управління принципів самоорганізації та самоуправління” [18, с.112]. Також сучасний етап організації управлінської діяльності характеризується використанням моделей й методів форсайту, в основі яких лежать дослідження довгострокових перспектив розвитку організації з метою прийняття гнучких управлінських рішень та отримання значного соціально-економічного ефекту.

Розглядаючи послідовність подій відносно еволюції сучасного менеджменту, варто зауважити про зміну чотирьох концепцій, що детермінували роль людини у виробничій сфері та розвивались в рамках трьох основних підходів до управління: економічного, органічного та гуманістичного [7, с. 25; 71, с. 59]:

- концепція використання трудових ресурсів (кін. XIX ст. – 60-ті рр. XX ст.);
- концепція управління персоналом (1930 - 1970 рр. XX ст.);
- концепція управління людськими ресурсами (1970-ті рр. XX ст.);
- концепція управління людиною (1980-ті рр. XX ст.).

Сучасні погляди на управління людськими ресурсами організації ґрунтуються на концептуальних засадах теорії людських відносин та теорії систем. З позиції теорії людських відносин людина в процесі праці розглядається:

- як ресурс виробничої системи (трудової, людської, соціальної) – важливий елемент процесу виробництва й управління;
- як особистість зі своїми потребами, мотивами, цінностями – головний суб'єкт управління [16, с. 23].

Згідно положень теорії систем визначальним є встановлення пріоритетів у виділенні економічних підсистем, у яких основними є проблеми виробництва, розподілу й споживання матеріальних благ, а тому персонал розглядається як трудовий ресурс. Також встановлюється пріоритет соціальних систем, у яких основними є відносини людей, соціальні групи, духовні цінності, а персонал розглядається як головна система, яка складається з неповторних особистостей.

Загалом сучасні концепції управління людськими ресурсами ґрунтуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин.

Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими факторами економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються лише за сприятливих умов.

Семантика поняття “людські ресурси” є досить розгалуженою в наукових тлумаченнях. Нам імпонує позиція Г. Щокіна [83, с. 274], який підкреслює, що ця категорія пов’язана з кількісними та якісними параметрами кадрового складу підприємства, установи чи організації. Разом зі традиційними ознаками, які властиві термінам “кадри”, “персонал”, “робоча сила”, “трудова ресурси” соціально-економічна категорія “людські ресурси” на думку Г. Щокіна, включає здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, їх культуру, ефект кооперації та самоорганізації, удосконалення трудових взаємовідносин, мотивацію тощо.

Наявність багатьох схожих категорій зумовлена тим, що у розвинутих країнах поняття “робоча сила”, “кадри” спочатку було замінене на персонал, а починаючи з 1970-х рр, у розвинутих країнах набуло поширення поняття “людські ресурси”, змінивши введenu в 1920-х рр. академіком С. Струмилінім категорію “трудова ресурси”.

Варто зазначити, що “кадри” (від франц. *cadres*) – соціально-економічна категорія, яка означає постійний (штатний) склад кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють спеціальною освітою, трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності і перебувають у трудових відносинах з підприємством. До кадрів не прийнято відносити тимчасових та сезонних працівників, сумісників, які працюють за короткостроковими трудовими угодами, позаштатних співробітників, а також осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю в сфері комерційної торгівлі [62, с. 205; 99, с. 139]. В ряді країн до кадрів традиційно відносять лише інженерно-технічний склад підприємства: керівників вищої та середньої ланки, спеціалістів, які мають вищу професійну освіту [44, с. 128].

Під “персоналом” найбільш традиційно розуміють весь особовий склад установи, організації, підприємства, всіх постійних і тимчасових працівників як кваліфікованої, так і некваліфікованої праці [21, с. 402; 38, с. 37]. Основна

відмінність від категорії “кадри” полягає у відсутності вимоги постійності та кваліфікації працівника підприємства.. Таким чином, “персонал” є більш узагальненим та універсальним поняттям, ніж “кадри”.

Персонал у його класичному розумінні виражається через поняття “робоча сила”, під якою розуміють здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних і інтелектуальних даних, які можуть бути застосовані і застосовуються в рамках визначеного виробництва. У визначенні К.Маркса, яке довгий час було домінуючим у вітчизняній економічній думці, – “це сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, і які використовуються нею щоразу, коли вона виробляє певні споживчі вартості” [42, с. 178]. З позиції сьогодення помітна обмеженість такого розуміння персоналу історичними рамками суспільства індустріалізації і класовим підходом до проблеми.

У 20-х роках ХХ століття відбувається розширення розуміння персоналу через появу поняття “трудові ресурси”. Термін “трудові ресурси” вперше був запроваджений С.Г.Струмиліним в якості планово-облікового вимірника робочої сили як на рівні окремого підприємства, так і суспільства в цілому. На думку В.В.Онкієнко, “Під трудовими ресурсами суспільства... слід розуміти ту частину населення, яка, володіючи певною працездатністю, зайнята або може бути залучена як головний елемент у процес виробництва матеріальних благ чи послуг” [25, с. 29]. Особливістю даного поняття є підхід до людини як до пасивного об’єкта зовнішнього управління, позбавленого власної мети, потреб та інтересів.

Дослідження проблем формування трудових ресурсів супроводжували екстенсивний тип економічного розвитку і відповідали тим завданням, які ставилися перед наукою в умовах безперервного нарощування виробничого потенціалу [11, с. 9].

Для означення реальної величини особистісного чинника виробництва у 80-х роках починають використовувати термін “трудоий потенціал”. Ряд науковців (А. Калина, І. Крижко, Т. Богданова, Л. Чижова, І. Боднарь,

Т. Палій, Г. Сергеева, М. Долішній та ін.) розглядають трудовий потенціал як “ресурси праці, якими володіє суспільство”, або як “виражені в фізичних особах або в робочому часі потенційні запаси живої праці, якими володіє суспільство на даний момент часу” [37, с. 65; 17, с. 89].

Єдиним ресурсом, що має здатність оновлюватися, вдосконалюватися та розвиватися є людський капітал, під яким у найширшому сенсі розуміють сукупність притаманних кожній людині знань, навичок, здібностей і кваліфікацій носіїв робочої сили, які можуть бути використані нею у виробничих чи споживчих цілях.

До відносно нових категорій, що з’являються в результаті трансформації постіндустріального суспільства, належить термін “соціальний капітал”. Поява поняття спричинена розвитком людського капіталу, потребою в економічній реалізації та ефективному захисті нових можливостей робочої сили, зростанням залежності підприємців і суспільних результатів їх господарської діяльності від якості працівника. На думку науковців, основна функція соціального капіталу полягає у формуванні такого характеру соціальної організації зв’язків або відносин між основними суб’єктами економічної діяльності, який би забезпечив максимально допустимий рівень взаємодії цих суб’єктів при розв’язанні завдань виробничого та соціального змісту [25, с. 71; 34, с. 126].

Еволюційні процеси розвитку виробництва, постійні технологічні та структурні зміни, децентралізація управління та динамічні умови конкурентної боротьби сприяють поступовому витисненню термінів “персонал”, “кадри” та популяризації терміну “людські ресурси”, який є свідченням нового підходу до менеджменту персоналу. Вважаємо, що персонал є складовим і важливим елементом ширшої категорії – “людські ресурси”, які на рівні організації відображають її особистий склад, що працює за наймом і має певну компетенцію, яка поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації.

Проведений аналіз змісту різних категорій, які характеризують особистісний чинник виробництва, свідчить що їх виникнення пов'язане з поступовою трансформацією розуміння ролі людини в економіці та суспільстві. На момент свого виникнення дані поняття мали чітко визначений зміст, проте у зв'язку з подальшою еволюцією науки кожне з понять розглядалось як таке, що неповною мірою описує аналізований об'єкт.

Зауважимо, що за однієї і тієї ж чисельності економічно активного населення різних країн, регіонів чи видів економічної діяльності, потенційні та фактичні можливості людських ресурсів, як чинника економічного розвитку, можуть бути різними. Особливо це стосується можливостей щодо запровадження інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки. Тому, для того, щоб охарактеризувати особистісний чинник суспільного виробництва у об'ємному, кількісному виразі, як безперервний процес, що розвивається, необхідні глибші за змістом поняття, ніж “кадри”, “персонал”, “робоча сила”, “соціальний капітал” та “трудові ресурси”. Таким поняттям, на нашу думку, може бути категорія “людські ресурси”, що відображає наявні та приховані можливості у сфері праці певної сукупності осіб, які вступають у трудові відносини з даним підприємством та соціальні відносини між собою, для задоволення власних потреб та потреб суспільства, і використовуються для досягнення його кінцевих цілей та підвищення результативності його діяльності.

У науковій літературі [2; 4; 14; 56; 92] “управління людськими ресурсами” пов'язують, насамперед, з управлінням на рівні держави (регіону) чи галузі. Однак в останні 10-15 років поняття людських ресурсів почали використовувати на всіх рівнях управління, в тому числі й на організаційному, підкреслюючи таким чином роль та місце людини в господарському процесі.

Як різновид соціальної діяльності управління людськими ресурсами відображає сучасну концепцію (гуманістичний підхід) в управлінській науці,

яка прийшла на зміну класичній, заснованій на економічному підході. За твердженням В. Щербак, концепція управління людськими ресурсами відображає систему теоретико-методологічних поглядів на суть і значення людських ресурсів, мотиваційний механізм людини, розвиток і затребуваність її здібностей [84, с. 113].

Концепція управління людськими ресурсами, запропонована Мічиганською школою (США) передбачає, що структура організації має регулюватися так, щоб співвідноситись з організаційною стратегією [3, с. 186]. Прибічники концепції обґрунтовували, що існує цикл людських ресурсів, який складається, у свою чергу, із чотирьох процесів: відбір; атестація; винагорода; розвиток. За концепцією управління людськими ресурсами цінність останніх, як головного фактора успіху, постійно зростає. Крім того, сформувалася система управління людськими ресурсами. Вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації на основі регулювання відносин між нею та працівниками в рамках стратегії бізнесу.

Підхід представників гарвардської школи (США) щодо “управління людськими ресурсами” охоплює всі управлінські рішення і дії, які впливають на характер відносин між організацією та працівниками – її людськими ресурсами” (рис. 1.3) [3, с. 193]. Так, М. Педлер вважав, що “сьогодні є багато труднощів, тому необхідна більш широка, всебічна і стратегічна перспектива для людських ресурсів організації” [93, с. 199].

Р. Уолтон підкреслив важливість цієї концепції і доповнив її тим, що нова модель управління людськими ресурсами складається із загальної мети, взаємного впливу, взаємоповаги, взаємної винагороди, відповідальності один перед одним, що, у свою чергу, дає як більш високі економічні показники діяльності, так і кращий розвиток людських ресурсів [69, с. 306].

Д. Гест розвинув гарвардську модель і визначив такі стратегічні цілі управління людськими ресурсами [89, с. 42]: організаційна інтеграція – вище керівництво організації приймає і реалізує скоординовану стратегію

управління людськими ресурсами як “свою власну” у своїй оперативній діяльності; високий рівень відповідальності всіх працівників корпорації; функціональна гнучкість; підвищення якості робочої сили; висока якість роботи і її результатів, умов праці, змістовність роботи, задоволеність працею. Очевидно, що для таких систем потрібна нова висококваліфікована робоча сила в системі управління людськими ресурсами.

Слід зазначити про особливості концепції управління людськими ресурсами, а саме:

- відношення до персоналу як до одного з найважливіших ресурсів організації, джерела її доходів, конкурентоспроможності і розвитку;
- людина як особистість зі своїми потребами, мотивами, цінностями – головний суб’єкт та об’єкт управління;
- активна кадрова політика з широким спектром функцій;
- акцент на якості залучення, безперервному навчанні і розвитку персоналу з урахуванням можливостей та здібностей кожної особистості;
- поєднання економічних та морально-психологічних стимулів для персоналу;
- переважно демократичний стиль управління з різним ступенем свободи в організації праці.

Таким чином, поняття “управління людськими ресурсами” акцентує увагу на стратегічному аспекті роботи з людьми, а “управління персоналом” більшою мірою характеризує оперативну кадрову роботу.

Слід зауважити, що у XXI ст. основою управління персоналом буде служба управління людськими ресурсами, основними відмінностями якої буде перехід від:

- вузької спеціалізації на кожному робочому місці до розширення професійних якостей та відповідальності;
- запланованого зростання кар’єри до гнучкого вибору професійного розвитку;



– відповідальності керуючого кадрами за розвиток персоналу до відповідальності самих працівників за свій власний розвиток;

– контролю проблем працівника до створення можливостей для всебічного його розвитку;

Отже, на наш погляд, управління людськими ресурсами – це система технологій та методів впливу підприємства на своїх співробітників заради повного використання їх потенціалу та компетенцій для досягнення стратегічної мети діяльності.

Систематизація факторів підвищення ролі управління людськими ресурсами здійснена в магістерській роботі на основі узагальнення опрацьованих теоретичних джерел та власному аналізі тенденцій розвитку економіки і функціонування підприємств, дозволяє виділити в їх складі макроекономічні, внутрішньовиробничі та внутрішньоособові фактори. Перераховані фактори окреслюють значимість людських ресурсів у сучасному виробництві та важливість наукових досліджень щодо їх ефективного використання.

## **1.2. Розвиток персоналу як передумова ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Глобалізація ринку праці, яка на початку третього тисячоліття перетворилася на стійку закономірність розвитку країн, не лише створила нові можливості ефективного використання всієї сукупності обмежених ресурсів, але й чітко окреслила головний свій виклик – нагальну потребу у пошуку країнами нових соціально-економічних форм підготовки та використання національного людського ресурсу. Усвідомлення вирішальної ролі людського ресурсу в економічній системі та міжнародній конкурентоспроможності національних економік значною мірою активізувало питання пов'язані з необхідністю капіталовкладень в розвиток людини та соціальну інфраструктуру, що її обслуговує.

Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Зважаючи на це, в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення. Різні вчені по-різному трактують його сутність, акцентуючи увагу на окремих аспектах даної категорії.

Ряд науковців розглядають “розвиток персоналу” досить вузько, ототожнюючи його з процесом навчання. Так, Р. Марр і Г. Шмідт під розвитком персоналу розуміють його навчання та підвищення кваліфікації [43, с. 45]. На думку М. Виноградського, В. Данюка, В. Петюха та С. Цимбалюка “розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу” [71, с. 69].

Дещо ширше розглядають дане поняття Ю. Одегов та Г. Руденко, які окрім навчальних заходів, відносять до розвитку персоналу планування

кар'єри. Згідно їх трактування розвиток персоналу – це комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації [51, с. 304]. Наступні автори до розвитку персоналу включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійну адаптацію та інше. Зокрема В. Антонюк визначає розвиток персоналу як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [2 с. 299].

Грішнова О.А. під розвитком персоналу розуміє передусім сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [11, с. 16].

Неоднозначно дають визначення професійному розвитку О. Крушельницька та Д. Мельничук. У навчальному посібнику “Управління персоналом” вони визначають професійний розвиток як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [38, с. 101]. Проте у ході подальшого викладу матеріалу дані автори дещо розширюють це поняття, включаючи до нього окрім навчальних заходів і розвиток кар'єри [38, с. 102].

Такі зарубіжні економісти як Педлер М., Бургойн Дж. та Бойделл Т. вказують, що розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін. [93, с. 54].

Веснін В., Прокопенко І., Норт К. та Хентце Й., трактуючи сутність розвитку персоналу, не виокремлюють його складові елементи, а акцентують увагу на кінцевих результатах даного процесу. Так В.Р. Веснін під розвитком персоналу розуміє проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації [7, с. 85]. Згідно визначення Прокопенка І. та Норта К. розвиток людських ресурсів означає вмiле забезпечення та організацію процесу навчання з метою досягнення організацією поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок та вмiнь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здiбності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалося безперервне, організаційне і особистісне зростання та розвиток [73, с. 118]. Хентце Й. вважає розвиток персоналу однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також це сприяння розвитку особистісних здiбностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети [88, с. 56].

Джой-Меттьюз Д. розглядає розвиток персоналу як цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умiнь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій. На його думку, розвиток персоналу підприємства сприяє [15, с. 120]:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;

– поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та організації загалом.

Цей економіст також розглядає розвиток персоналу з кількісної та якісної точок зору. Кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації. Якісні ж аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей [15, с. 121].

На нашу думку, розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

Мета розвитку персоналу – його зміна відповідно до потреби організації в робочій силі; у заміщенні певних посад для реалізації функцій діяльності; формуванні необхідних людських ресурсів, (якщо організація підготовлена до реалізації технологій управління людськими ресурсами); підготовці людини (персоналу) до самостійного керування розвитком і виконання покладених діяльнісних функцій (якщо організація підготовлена до реалізації технологій управління „соціальною людиною”).

Найважливішою складовою розвитку персоналу, на нашу думку, є професійне навчання, адже саме воно створює умови для самореалізації особистості, збереження і раціонального використання людських ресурсів працівників у процесі досягнення стратегічної мети підприємства.

Основними напрямками розвитку персоналу, на думку О. Крушельницької та Д. Мельничука, є професійне навчання, а саме [40, с. 108]:

- первинне, із врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- з метою підвищення загальної кваліфікації;
- для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Фахівець-практик у сфері управління персоналом Е.Парслоу виділяє види та форми професійного навчання працівників. До видів вона відносить підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу. Згідно її підходу, підвищення кваліфікації робітників може відбуватися у формі виробничо-технічних курсів, курсів цільового призначення (для вивчення нового обладнання, виробів, матеріалів, товарів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів). Професійне навчання керівних працівників та спеціалістів на виробництві здійснюється у формі спеціалізації, короткострокового та довгострокового підвищення кваліфікації, стажування тощо [54, с. 48].

У процесі управління розвитком персоналу важливим етапом є вибір джерел фінансового забезпечення професійного навчання працівників. Зважаючи на це, навчання персоналу підприємства може відбуватися із використанням коштів держави (бюджетного фінансування), недержавних суспільних фондів і організацій, міжнародних фондів та організацій, власних фінансових ресурсів підприємства та коштів окремих працівників.

З точки зору цільової групи, навчання персоналу може бути спрямоване на конкретного його учасника (індивідуальне навчання) або ж на колектив слухачів. На сьогодні, робота спеціалістів з розвитку персоналу в основному спрямовується на групи працівників, позаяк індивідуально

працювати із усіма співробітниками підприємства протягом тривалого проміжку часу практично неможливо. Крім того окремі працівники так чи інакше є учасниками окремих формальних чи неформальних колективів, що сформувалися на підприємстві. Перевагою колективного чи групового навчання є можливість досягнення синергетичного ефекту.

За способом здійснення навчальних заходів, професійний розвиток персоналу може реалізовуватися власними силами підприємства або ж із залученням сторонніх консалтингових організацій. Вибір одного із запропонованих варіантів, на нашу думку, є основою побудови стратегії розвитку персоналу підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства намагаються постійно розвивати персонал, оскільки в сучасних умовах здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних та економічних переваг. В зв'язку з цим підприємства використовують різні методи навчання і розвитку персоналу: від зовнішніх програм до більш бюджетного навчання на робочому місці

Необхідно зауважити, що планування професійного розвитку персоналу охоплює п'ять послідовних етапів:

1) інформаційний – збір та обробка необхідної інформації про діючий персонал та його розвиток у перспективі;

2) розробка плану професійного розвитку персоналу на підприємстві – аналіз наявного стану і перспектив професійного розвитку персоналу та розробка альтернативних варіантів планів професійного розвитку персоналу;

3) прийняття рішень – затвердження одного із варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для організації проведення професійного навчання;

4) визначення необхідних витрат – проводяться розрахунки витрат на професійне навчання персоналу;

5) здійснення контролю за реалізацією плану професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання; коригування цілей професійного розвитку персоналу на основі зміни цілей організації [8, с. 152].

Організація як складова управлінського процесу означає створення певної структури, яка для досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей сприяє ефективній діяльності членів педагогічних колективів і забезпечує чітку взаємодію між ними та персоналом організації. Аналіз наукових джерел та реальний управлінський досвід доводить, що організація (як елемент управлінського процесу) передбачає на сучасному етапі вирішення менеджерами таких актуальних завдань в сфері розвитку людських ресурсів: підбір кваліфікованих педагогів для навчання персоналу; формування управлінської “команди”, яка працюватиме над створенням нових напрямків розвитку персоналу та організації в цілому; добір “учнівського” контингенту, формування робочих груп; створення матеріально-технічної бази для успішного функціонування професійного розвитку персоналу і розв’язання економічних проблем в умовах нестабільної економіки; науково-методичне забезпечення процесу професійного розвитку персоналу.

Організація процесу професійного розвитку здійснюється в такій послідовності:

- 1) визначають еталон працівника для даної організації, який відповідає як вимогам зовнішнього ринку праці, так і потребам самої організації;
- 2) вивчаються особливості професійного розвитку персоналу підприємства та його резерви;
- 3) реалізується програма професійного розвитку персоналу, тобто заплановані заходи щодо професійного навчання персоналу;
- 4) спонукання персоналу до самостійної роботи з професійного розвитку. Коли співробітник починає займатися самоосвітою, можна вважати, що у професійному розвитку досягнуто найвищих результатів.



Професійний розвиток персоналу пов'язаний з великими витратами фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Тому формування і контроль за витрачанням коштів на навчання є важливою функцією служби управління персоналом. Три фактори суттєво впливають на величину бюджету навчання: потреби організації у професійному навчанні персоналу, фінансові можливості компанії, стимулювання підготовки працівників організації з боку держави.

На нашу думку, оптимізація витрат на розвиток персоналу повинна включати такі напрямки:

- встановлення об'єктивно необхідної чисельності усіх категорій працівників;
- встановлення верхньої межі витрат при залученні та використанні інтелектуального капіталу;
- зростання ефективності витрат на залучення високопрофесійних менеджерів та інших категорій працівників;
- зростання ефективності витрат на залучення та використання персоналу у виробничого господарській діяльності за умови забезпечення високих якісних характеристик персоналу;
- підвищення об'єктивності оцінювання діяльності працівників для ефективної мотивації їх розвитку, ефективності та продуктивності персоналу;
- ефективний контроль витрат на розвиток персоналу;
- дієва мотивація розвитку персоналу (матеріальне та нематеріальне стимулювання, надання соціальних пакетів, участь у прибутках та власності), посилення ролі нематеріальної мотивації;
- впровадження нових сучасних методів праці та розвитку персоналу на основі ефективних оргструктур управління, методів роботи та взаємодії працівників, гнучких графіків, ефективної групової співпраці;
- застосування світового досвіду та сучасних концепцій менеджменту для ефективного розвитку персоналу на підприємстві;

- впровадження інформаційних технологій та програмних продуктів для залучення, обміну, оцінювання ефективності розвитку та навчання персоналу, планування їх кар'єрного зростання у виробничо-господарській діяльності.

Слід зазначити, що визначаючи потреби у професійному навчанні, слід враховувати бажання підвищити кваліфікацію чи пройти перепідготовку самих працівників. Ось чому вважаємо за необхідність створювати умови, що забезпечували б матеріальну та моральну зацікавленість персоналу в професійному розвитку. Професійне навчання не дасть позитивних результатів, коли працівники фірми будуть ставитися до нього як до “оплачуваних канікул” або як до “покарання” [71, с. 303].

До факторів, що можуть зацікавити працівників взяти активну участь у професійному навчанні, можна віднести такі: мотив збереження свого робочого місця чи залишитися на посаді, яку обіймає; бажання одержати більш високу посаду або перейти на іншу; плани щодо збільшення розміру заробітної плати та компенсаційного пакета; зацікавленість самим процесом опанування нових знань, умінь і навичок; інтерес щодо встановлення в процесі навчання контакту з іншими учасниками програми.

Узагальнюючи вищевикладене, ватро зауважити, що розвиток персоналу пов'язаний із сильною корпоративною культурою, ґрунтується на етичних принципах ведення бізнесу, моральних цінностях і соціальній відповідальності. Ефективний розвиток персоналу передбачає вивчення зарубіжного досвіду розвинених країн, пільги в оподаткуванні при підготовці кваліфікованих кадрів для регіонального ринку праці. Розвиток персоналу, задекларована корпоративна культура впроваджується і розвивається менеджерами вищого рівня за умови підтримки колективу, лідерства „згори”, ефективної взаємодії формальних та неформальних лідерів.

### **1.3. Забезпечення інноваційного розвитку людських ресурсів підприємства**

Після аналізу методологічного інструментарію менеджменту персоналу стає зрозумілим, що таку складну соціально-економічну категорію як “управління розвитком людських ресурсів” необхідно розглядати через призму системного підходу, оскільки він відображає взаємозв’язки між окремими аспектами управління персоналом і пов’язаний із розробкою кінцевої мети, визначенням шляхів її досягнення, створенням відповідного механізму управління. Системний підхід можна вважати методологічною основою управління людськими ресурсами, враховуючи багатогранність проявів людини (як соціальної, біологічної, економічної і культурної істоти), а також постійну взаємодію людей у соціальних групах.

Слід зазначити, що на створення сучасної системи забезпечення процесу інноваційного розвитку людських ресурсів підприємства мають вплив три основні фактори [84, с. 98]:

- розвиток атмосфери колективної причетності до загальних результатів завдяки створенню самокерованих команд як засобу підвищення продуктивності праці;
- підвищення загальної продуктивності в більшій мірі за рахунок управління процесами, ніж функціями;
- оперативний обмін достовірною інформацією, яка формує інтеграцію всіх елементів організації.

Суть аргументації на користь радикальної зміни системи організації процесу інноваційного розвитку людських ресурсів підприємств зводиться до того, що традиційна еволюційна концепція структурних змін виявилася недостатньою для значного підвищення рівня ефективності діяльності підприємств. Для того щоб визначити можливу область застосування інноваційного розвитку працівників підприємства, слід зрівняти межі

застосування понять розвитку підприємства взагалі та використання й розвитку людських ресурсів зокрема.

Як свідчить проведений аналіз, на етапі вибору та обґрунтування напрямку розвитку підприємства взагалі для обох сфер застосування перелік дій однаковий: визначення цілей, інтересів, ресурсів, зобов'язань підприємства, залежності його від зовнішнього середовища, оцінка з урахуванням ризику. Однак, на наш погляд, зміст цих дій має деякі відмінності. На етапі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ відносно самого підприємства аналізується його макро- та мікросередовище взагалі, а також можливості залучення персоналу необхідної кваліфікації зовні, або застосування внутрішніх резервів. На етапі розкриття місії для підприємства визначаються цілі його подальшого розвитку, для персоналу – цілі його розвитку, які мусять бути підпорядковані цілям та місії підприємства взагалі. На етапі формування й вибору системи забезпечення розвитку використовуються зовсім різні специфічні підходи до забезпечення розвитку підприємства взагалі та його людських ресурсів зокрема. На етапі впровадження розробленої системи також обираються конкретні специфічні заходи щодо розробки плану забезпечення інноваційного розвитку працівників. На нашу думку, аналогічно можна обстежити залежність та співвідношення окремих етапів і їхній зміст між інноваційним розвитком підприємства взагалі та його людськими ресурсами зокрема.

Підставою для розробки системи забезпечення інноваційного розвитку людських ресурсів є положення Дж. Іванцевіча і О. Лобанова, які вважають, що п'ятьом варіантам розвитку підприємства відповідають наступні системи управління кадрами [26, с. 71].

Так, підприємницькій стратегії підприємства вони ставлять наступну систему управління персоналом: пошук і залучення працівників-новаторів, готових виявляти ініціативу, ризикувати, не боятися відповідальності. При цій системі управління персоналом важливим є закріплення на підприємстві провідних співробітників.

Стратегія динамічного зростання підприємства припускає організаційну закріпленість, гнучкість, проблемну орієнтованість службовців, їхню здатність працювати в тісному співробітництві з іншими.

Стратегія прибутковості орієнтується на критерії кількості й ефективності персоналу, короткочасні терміни, досягнення результатів при відносно низькому рівні ризику і мінімальному рівні організаційної закріпленості працівників.

Ліквідаційна стратегія передбачає вузьку орієнтацію службовців, відсутність великої прихильності організації, роботу на короткий час.

При циклічній стратегії підприємства (стратегія круговороту) організація зацікавлена у здатності службовців бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі і далекі перспективи.

Для кожної із систем розвитку персоналу розробляється свій портфель, який складається з п'яти пунктів, що є загальними для всіх стратегій. Рівень персоналу повинний відповідати кожному з цих п'яти критеріїв у рамках генеральної стратегії організації. Цими факторами є наступні показники: підбір і розміщення кадрів (набір службовців); винагорода (оплата); оцінка (при більшості стратегій розвитку підприємства за результатами; за критеріями різного ступеня чіткості і суворості залежно від цієї стратегії); розвиток особистості (навчання); планування переміщень (просування).

При такому підході проведена досить чітка класифікація типів систем розвитку і використання людських ресурсів, що відповідають всім можливим типам інноваційного розвитку підприємства.

З метою максимально можливого застосування наявних та розвитку можливих конкурентних переваг персоналу підприємства розроблена комплексна схема забезпечення інноваційного розвитку людських ресурсів підприємства, яка містить у собі чотири укрупнених етапи.

Відповідно до запропонованої схеми на першому етапі організовується збір первинної інформації, необхідної для оцінки сильних і слабких сторін підприємства на ринку та ринкового попиту на продукцію; законодавчих і

нормативних актів, необхідних для регулювання трудових відносин, захисту інтелектуальної власності; інформації про кількісний та якісний кадровий склад підприємства, про конкурентів і їхню кадрову політику та ін. Ця інформація збирається й уточнюється відповідно до місії або мети інноваційного розвитку підприємства. У результаті на цьому етапі формується інформаційна база розробки й обґрунтування системи забезпечення інноваційного розвитку людських ресурсів, що разом з тим не є автономною, а становить складову (підсистему) управління інноваційним розвитком підприємства взагалі.

Інформація про людські ресурси регіону необхідна для визначення можливих варіантів оптимізації кількісного і якісного кадрового складу підприємства. З погляду на обґрунтування системи розвитку й використання людських ресурсів особливе значення має інформація про наявних на ринку і потенційних конкурентів у зв'язку з тим, що вони мають можливість залучити кадри унікальної кваліфікації до себе. Крім того, на цьому етапі уточнюється перелік необхідної інформації, яка стосується можливого використання в інноваційній діяльності підприємства взагалі: патентно-інформаційні технології, патентне та авторське право, маркетинг технологій та ін.

На другому етапі здійснюється аналіз можливості розробки й реалізації передбачуваної стратегії шляхом проведення аналізу кількісної та якісної забезпеченості персоналом і порівняльним аналізом конкурентних позицій персоналу підприємства й персоналу конкурентів. У результаті проведеного аналізу виявляються конкурентні переваги персоналу підприємства та можливості використання тих або інших методів управління інноваційним розвитком працівників за запропонованою системою ресурсів. За ресурсом кількісної забезпеченості пропонується користуватися наступними методами: використання внутрішнього та зовнішнього ринку праці для пошуку необхідних спеціалістів, розробка збалансованого штатного розкладу. За ресурсом якісної забезпеченості: пошук працівників унікальної кваліфікації,

спеціальні програми навчання, підготовка кадрів необхідної кваліфікації, підготовка кадрів за замовленням та інші методи підготовки й перепідготовки кадрів. За соціально-психологічними ресурсами: використання спеціальних систем мотивації, спрямованих на розвиток креативних здібностей працівників, розвиток корпоративної культури. За ресурсом продуктивності праці: інтенсифікація роботи за допомогою застосування прогресивних технологій виробництва продукції. За ресурсом економічної віддачі праці: використання спеціальних систем оплати праці та заохочення на застосування в роботі прогресивних технологій, преміювання за винахідництво та ін.

На третьому етапі з огляду на фінансові обмеження, розглядається ступінь досягнення необхідного рівня якості інноваційного розвитку людських ресурсів шляхом визначення досягнення можливого економічного ефекту від упровадження інновації, використання організаційних, логістичних, функціональних форм упровадження інновацій. При цьому враховуються можливі види та величина ризиків від застосування інновації.

На заключному четвертому етапі здійснюється остаточне уточнення ступеня та можливостей досягнення цілей інноваційного розвитку людських ресурсів. На всіх етапах відбувається послідовний моніторинг усіх стадій збору, аналізу й вибору можливого варіанта інноваційного розвитку потенціалу працівників, а також його реалізації.

## **Висновки до розділу 1**

На основі дослідження теоретико-методологічних основ управління людськими ресурсами в умовах виходу підприємства на зовнішні ринки, пропонуємо наступні висновки:

1. Концепція людських ресурсів тісно пов'язана з “тихою управлінською революцією”, для якої характерним є асиміляція ідей системного підходу, розробка різноманітних моделей організації, що не тільки функціонує, але й розвивається і навчається, трансформація та інтеграція традиційних форм кадрової роботи, розширення діапазону управління людськими ресурсами та підвищення значення даного напрямку менеджменту.

2. Усвідомлення вирішальної ролі людського ресурсу в економічній системі значною мірою активізувало питання пов'язані з розвитком персоналу, під яким розуміють системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

3. На створення сучасної системи забезпечення процесу інноваційного розвитку людських ресурсів підприємства мають вплив три основні фактори: розвиток атмосфери колективної причетності до загальних результатів завдяки створенню самокерованих команд як засобу підвищення продуктивності праці; підвищення загальної продуктивності в більшій мірі за рахунок управління процесами, ніж функціями; оперативний обмін достовірною інформацією, яка формує інтеграцію всіх елементів організації.

4. З метою максимально можливого застосування наявних та розвитку можливих конкурентних переваг персоналу підприємства розроблена комплексна схема забезпечення інноваційного розвитку людських ресурсів підприємства, яка містить у собі чотири укрупнених етапи: інноваційна діяльність підприємства, інноваційний розвиток людських ресурсів, підвищення якості інноваційного розвитку, досягнення цілей інноваційного розвитку.



## РОЗДІЛ 2

# МОНІТОРИНГ ДЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Особливості методів оцінки людських ресурсів підприємства

Формування конкурентоспроможної економіки України вимагає більш високого рівня кваліфікації та знань сучасного працівника, його здатності до ризику генерування нових ідей і прояву творчості, збільшення відповідальності персоналу підприємств. Упровадження цих вимог у практику діяльності підприємства сприяє підвищенню конкурентоспроможності його персоналу і виступає складником конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз показників діяльності ПАТ “Концерн Хлібпром”, проведений у підрозділі 2.1, довів необхідність розвитку конкурентоспроможності персоналу як складника конкурентоспроможності підприємства. Важливим елементом системи розвитку конкурентоспроможності персоналу стає оцінка рівня конкурентоспроможності управлінського персоналу підприємства.

Кількісно визначити конкурентоспроможність управлінського персоналу досить важко, що пов’язано з відсутністю прямих показників розрахунку конкурентоспроможності та із зміною конкурентоспроможності в часі, коли вплив лише одного фактора може її значно підвищити або знизити. Динамічність категорії конкурентоспроможності персоналу зумовлює необхідність постійної оцінки її рівня, що викликає потребу розробки відповідної методики.

Певний стан конкурентоспроможності залежить від її носія – самого управлінського персоналу, його здатності до саморозвитку та прагнення самовдосконалення, а також від оточення конкретного робітника. Потреба

оцінки рівня конкурентоспроможності управлінського персоналу зумовлена декількома факторами [12, с. 172]:

- необхідність забезпечення адекватності конкурентоспроможності працівника вимогам роботодавця;

- функціями конкурентного середовища (необхідністю формування ціни персоналу; формуванням здорової конкуренції між персоналом підприємства для стимулювання саморозвитку та підвищення ефективності праці; обмеженням та контролем економічної сили персоналу; стимулюванням постійного підвищення конкурентоспроможності персоналу);

- порівнянням конкурентоспроможності працівників, що виконують однакові функції, з метою виявлення відповідного кандидата на вакантну посаду, планування кар'єри, підвищення кваліфікації та навчання персоналу.

Створення та впровадження на підприємстві системи оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу підвищує ефективність управління шляхом:

- позитивного впливу на мотивацію робітників, спонуканням підвищувати власну конкурентоспроможність (наприклад, коригуванням поведінки на робочому місці, впровадженням нових способів виконання дій);

- планування професійного навчання, професійного розвитку та кар'єри. Оцінка конкурентоспроможності персоналу дає змогу виявити прогалини в компетенції і якостях працівника, розробити заходи підвищення компетенції, підготувати план розвитку особистості та ефективно спланувати кар'єру.

За результатами проведення процедури оцінки підприємство отримує інформацію про конкурентоспроможність кожного працівника. Наступним завданням стає розробка конкретних заходів з її розвитку.

У науковій літературі до цього часу відсутня єдина методика оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу, адаптована до підприємств різних галузей та різних масштабів. Не визначено конкретні

параметри конкурентоспроможності персоналу та їх вагомість, відсутня “модель” конкурентоспроможного працівника. Крім того, в законодавстві України відсутні стандарти щодо визначення конкурентоспроможності управлінського персоналу (за аналогією зі стандартизацією інших об’єктів). На думку Р. Фатхутдінова, економічна, кадрова, соціальна політика країн колишнього Радянського Союзу не орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності різних об’єктів, тому ці країни за рівнем конкурентоспроможності значно поступаються розвинутих [76, с. 272].

Ефективно мотивуючи ділову активність персоналу, підвищення кваліфікації та рівня освіти, ставлення до праці та моральних якостей, роботодавець тим самим підвищує конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємства. Виходячи з принципів визначення конкурентоспроможності товару [20, с. 76], окреслимо принципи визначення конкурентоспроможності управлінського персоналу:

- спільність мети різних суб’єктів ринкової економіки та засобів їх досягнення. Тобто, інтереси робітника (як виробника послуг) та адміністрації (як споживача послуг) протилежні. Для робітника мета – отримання належного матеріального та морального задоволення; засіб – підтримка рівня власної конкурентоспроможності. Для адміністрації мета – отримання робітника з високим рівнем конкурентоспроможності, засіб – витрати, пов’язані з утриманням такого робітника. Основна мета полягає в задоволенні вимог усіх суб’єктів;

- урахування відмінностей у потребах різних сегментів ринку. Потреби споживача-роботодавця формуються в залежності від низки факторів, вирішальними з яких стають ціна конкурентоспроможного персоналу та рівень його конкурентоспроможності. У той же час на різних сегментах ринку існує потреба в адекватних цьому ринкові конкурентоспроможних робітниках. Тому оцінка конкурентоспроможності персоналу має враховувати інтереси певної групи споживачів. Набір якостей, за якими оцінюється конкурентоспроможність персоналу, та їх рівень у

персоналу для кожної групи споживачів доцільно розробити свій. Персонал може мати високу оцінку конкурентоспроможності для одного підприємства та низький її рівень для іншого. Слід визначити різні параметри конкурентоспроможності персоналу залежно від стратегії розвитку підприємства та стратегії розвитку персоналу;

- квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень. Конкурентоспроможність персоналу – категорія динамічна та відносна. Конкурентоспроможність товару може змінюватися в досить широкому діапазоні протягом нетривалого періоду (при незмінності основних характеристик товару – ціни та якості ) [80, с. 77]. Ураховуючи, що персонал одночасно виступає товаром і суб'єктом, говорити про певний рівень конкурентоспроможності конкретного робітника в конкретний період часу можна тільки умовно навіть при незмінності ринкової кон'юнктури;

- переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку. Поведінка роботодавця та працівника розглядається як серія взаємопов'язаних раціональних дій з визначеною метою.

Існує декілька методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності персоналу, робочої сили.

Запропоноване визначення конкурентоспроможності управлінського персоналу бальним методом включає визначення переліку параметрів і встановлення їх вагомості, аналіз біографічних характеристик управлінського персоналу, розрахунок одиничних параметричних індексів і групового показника конкурентоспроможності за біографічними характеристиками та окремо за якісними характеристиками, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності [94, с. 34].

Д. Богиня, Г. Куліков, Л. Лісогор, М. Семикіна визначають конкурентоспроможність робочої сили як відношення корисного ефекту від споживання робочої сили до її ціни, адекватної загальній сумі витрат на підготовку, придбання, використання робочої сили, у тому числі відтворення і розвиток у формулі (2.1) [60, с. 97]:

$$K = \frac{P}{Z}, \quad (2.1)$$

де  $P$  – корисний ефект від споживання робочої сили у трудовому процесі;  
 $Z$  – ціна робочої сили на ринку праці.

Цією групою авторів розглянуто методику вимірювання конкурентоспроможності працівників на основі визначення індексів конкурентоспроможності, що відображають ступінь відповідності працівника оптимальним конкурентним характеристикам (факторам) за вимогами роботодавця (або попиту на певному сегменті ринку праці). Зіставлення вимог роботодавця і наявних характеристик працівників дає змогу визначити конкурентоспроможність останніх.

Загальна оцінка конкурентоспроможності працівника враховує самооцінку працівника та оцінку вимог роботодавця. Запропоновано запровадити на підприємстві залежність змінної частини оплати праці від коливання рівня конкурентоспроможності працівника [37, с. 85].

Таке застосування оцінки конкурентоспроможності належним чином стимулює працівника до підвищення власної конкурентоспроможності і вимагає серйозного ставлення до процедури оцінювання конкурентоспроможності. Але така оцінка конкурентоспроможності побудована на врахуванні самооцінки працівника, який початково буде завищувати власні фактори конкурентоспроможності, ураховуючи залежність оплати праці від результатів оцінки.

Запропоновано комплексне значення показника конкурентоспроможності  $K_{\text{компл}}$ , в якому використовується “вага” трьох показників:  $K_{\text{роб.сила}}$  – конкурентоспроможності робочої сили,  $K_{\text{орган.праці}}$  – умови, організація праці,  $K_{\text{товару}}$  – результати праці [60, с. 285]:

$$K_{\text{компл}} = K_{\text{роб.сила}} + K_{\text{орган.праці}} + K_{\text{товару}}, \quad (2.2)$$

Ця методика є однією з найприйнятніших для застосування в практиці діяльності підприємства, але питання залежності конкурентоспроможності робочої сили від конкурентоспроможності результату праці досить спірне у

формулі (2.2). Насправді існує залежність конкурентоспроможності товару, тобто результату праці, від конкурентоспроможності працівника.

Н. Глевацькою удосконалено методичний підхід до визначення інтегральної оцінки конкурентоспроможності робочої сили, який включає в себе два елементи: критерій, що відображає задоволення потреб споживача послуг робочої сили ( $Iz.n$ ), та критерій ефективності формування товару робочою силою ( $Ie$ ) [8, с. 348]:

$$K = Iz.n \times Ie, \quad (2.3)$$

Автором наведено також інший підхід до визначення конкурентоспроможності робочої сили як складової стратегічних ресурсів підприємства [8, с. 349]:

$$P_{k.n.p.c.} = v(KCPC), \quad (2.4)$$

$$P_{k.c.p.c.} = \theta(SP_{LP}, D^{HP}), \quad (2.5)$$

де  $P_{k.n.p.c.}$  – рівень конкурентних переваг робочої сили;

$P_{k.c.p.c.}$  – рівень конкурентного статусу робочої сили;

$SP_{LP}$  – стратегічний потенціал людських ресурсів підприємства;

$D^{HP}$  – сукупна дія детермінантів “національного ромба” М. Портера на чинники досягнення потрібного рівня конкурентних переваг робочої сили підприємства.

У цій методиці головною є проблема оцінки стратегії підприємства, регіону, країни, що необхідна при розрахунку стратегічного потенціалу людських ресурсів, на що також звертає увагу і Н. Глевацька.

Р. Фатхутдінов стверджує, що оцінку конкурентоспроможності персоналу слід здійснювати, враховуючи його конкурентні переваги, які дослідник поділяє на зовнішні та внутрішні у формулі (2.6) [76, с. 278]:

$$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1.0,$$

(2.6)

де  $K_{\Pi}$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

$i - 1, 2, \dots, n$  – кількість експертів;

$j - 1, 2, \dots, m$  – кількість якостей персоналу;

$\alpha_j$  – вагомість  $j$ -ї якості персоналу;

$\beta_{ij}$  – оцінка  $i$ -тим експертом  $j$ -ї якості по п'ятибальній системі;

$5n$  – максимально можлива кількість балів, яку може отримати працівник, що оцінюється.

Але для застосування цієї методики на підприємстві необхідно визначити перелік якостей управлінського персоналу, побудувати шкалу оцінки конкурентоспроможності (від 0 до 1) та виділити на ній рівні конкурентоспроможності залежно від оцінки конкурентоспроможності (наприклад, оцінка конкурентоспроможності 0,2 – працівник неконкурентоспроможний).

Т. Хлопова застосовує метод експертних оцінок, а також системне проведення самооцінки рівня внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності робітника [79, с. 113] .

А. Шабурова використовує три рівні – оцінку на підставі статистичної інформації, на підставі експертних оцінок і думки працівників, а також виділяє дев'ять груп працівників з різними рівнями конкурентоспроможності [81, с. 14].

Метою оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу підприємства може бути:

- визначення методів стимулювання персоналу на основі оцінки конкурентоспроможності;
- формування ціни робочої сили, підтримка здорової конкуренції;
- визначення реальних позицій працівника, персоналу на підприємстві;
- оцінка ефективності управлінських рішень у досягненні конкурентоспроможності персоналом;
- пошук відповідного працівника;
- виявлення “слабких” сторін працівника.

Відповідність підстав для оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу її меті на підприємствах наведена на рис. 2.3.

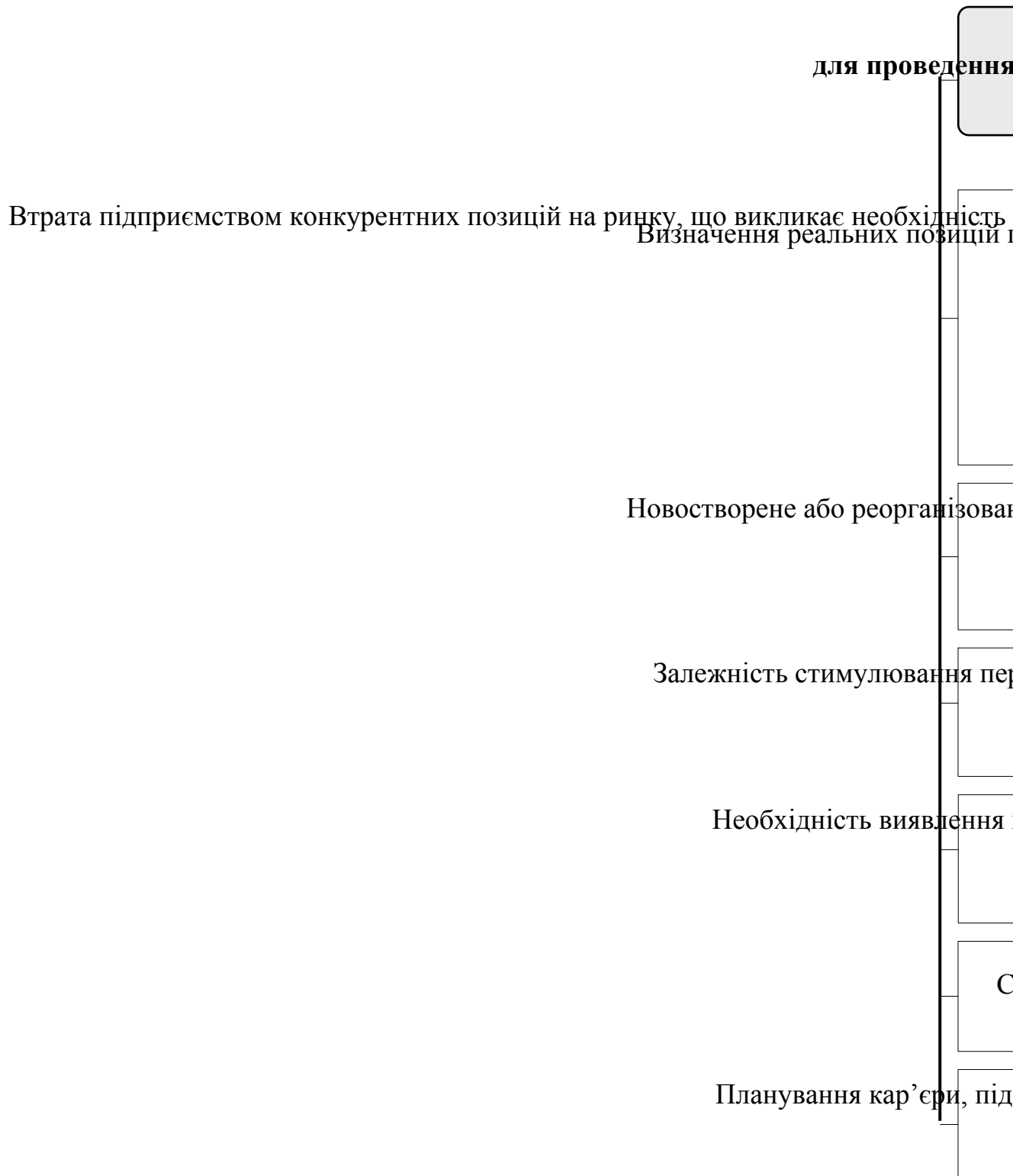


Рис. 2.3. Підстави для проведення оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу та її мета на підприємствах

Джерело: побудовано автором за [79; 81]



Необхідно зауважити, що виконання управлінських завдань потребує спеціалістів більш високої кваліфікації. Ступінь складності управлінської праці залежить від характеру функцій, що виконуються, та ієрархічного рівня управління, чисельності підлеглих, їх кваліфікації, рівня розвитку і складності виробництва, напруженості планових завдань, ресурсної забезпеченості тощо. Потрібно раціонально розподіляти управлінські роботи за складністю відповідно до кваліфікації виконавців, щоб одна людина не займалася справою, яку може виконувати інший, менш кваліфікований працівник, що займає менш оплачувану посаду.

Управлінська праця безпосередньо не створює певних споживчих вартостей, а здійснює регульований вплив на процес виробництва, і цим забезпечує необхідні умови для його розвитку. Тому ефективність цієї праці може визначатися виробничими результатами, хоч сфера впливу на виробництво управлінської праці значно ширша, ніж праця робітників, безпосередньо зайнятих у сфері виробництва.

Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що система оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу повинна мати комплексний характер та забезпечувати системний підхід до розроблюваних і впроваджуваних заходів. Оцінка управлінських працівників має охоплювати структуру керованої системи, управлінський процес, техніку та прийоми здійснення управлінських функцій, питання регламентації й мотивації управлінської праці.

## **2.2. Діагностика стану людських ресурсів ПАТ “Концерн Хлібпром”**

Людські ресурси в динамічних умовах конкурентної боротьби повинні бути високоосвіченими, володіти стратегічним мисленням й ерудицією, а оцінка персоналу та підвищення кваліфікації мають бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток працівників. Про важливість оцінювання працівників свідчить той факт, що більшість підприємств у високорозвинених країнах виділяють для цієї цілі більше 10% фонду заробітної плати. Але аналіз діючої практики з оцінки персоналу у ПАТ “Концерн Хлібпром” доводить недооцінку ним значення інвестування у своїх працівників як передумову високоякісної та конкурентоспроможної робочої сили. Доказом цього є виділення на процес оцінювання та розвитку працівників менше 2% фонду заробітної плати та невелика частка працівників, які опанували нові професії та підвищили кваліфікацію

“Могилів-Подільський хлібозавод” є середнім підприємством із чисельністю працюючих близько 280 чоловік. Підприємство функціонує на території Вінницької області і випускає хлібобулочну продукцію. В ньому функціонує 7 підрозділів, і завдання керівника полягає у вмілому формуванні їх ефективної роботи. Зі створенням структурних підрозділів відбувся спеціалізований поділ праці із закріпленням конкретних функцій та обов’язків за підрозділами, а саме їх керівниками, тобто за відповідними спеціалістами на підприємстві закріплюється відповідна робота або частина цієї роботи (хто планує роботу та звітує після закінчення звітнього періоду, хто веде облік та спостереження, хто веде постійні контакти із замовниками, хто отримує та відправляє інформацію тощо) [53].

У підрозділах розстановка кадрів здійснена таким чином, щоб забезпечувалося виконання необхідних завдань для досягнення поставлених цілей. У кожному з них є як спеціалісти, які виконують основні свої функції, так і службовці, які допомагають їм виконувати роботу. Структура та

чисельність підрозділів визначається штатним розкладом, що затверджується головою правління та щорічно переглядається в залежності від об'єму робіт підрозділів.

Керівник підприємства здійснює добір та розміщення керівників структурних підрозділів та спеціалістів і затверджує їх посадові інструкції. Таким чином, будується ієрархія управлінської влади. Структура системи управління набуває ієрархічної форми. В кожній посадовій інструкції визначено функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, який займає певну посаду.

На досліджуваному підприємстві сформовані певні рівні відповідальності: перед головою правління відповідальні начальники структурних підрозділів, а перед начальниками структурних підрозділів несуть відповідальність їх підлеглі за відділами, в свою чергу, голова правління несе відповідальність за організацію діяльності перед акціонерами товариства. Взагалі, структура управління підприємством є лінійно-функціональною, як і в більшості аналогічних підприємств, тому проаналізуємо її ефективність.

Як свідчать дані табл. 2.7 скорочення чисельності апарату управління відбулося на фоні загальної економічної ситуації в країні та зменшенням обсягів виробництва, реалізації продукції підприємства (на 14,3%). Проте, в цьому намітився певний позитив, так як фонд оплати праці восьми звільнених менеджерів значно більший, ніж трьох додатково найманих робітників, і питома вага управлінського персоналу наблизилась до нормативу.

Особливістю політики управління персоналом “Могилів-Подільський хлібозавод” є оцінка кадрового потенціалу, що дозволяє взаємопов'язати сукупність процесів, які необхідно реалізувати для оцінки працівників підприємства. Механізм оцінки кадрового потенціалу підприємства зображено на рис. 2.4.



Рис.2.4. Схема оцінки кадрового потенціалу “Могилів-Подільський хлібозавод”

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Головна умова при прийнятті рішення керівництвом “Могилів-Подільський хлібозавод” про проведення оцінки кадрового потенціалу підприємства – впевненість у доцільності її проведення на підприємстві. На цьому етапі керівництво визначає, які цілі оцінки і як її введення сприятиме мотивації працівників. З метою забезпечення мотивації персоналу керівництво проводить опитування працівників.

Наступним кроком в процесі оцінки персоналу досліджуваного підприємства є вибір принципів і методу оцінки, її структури, набору компетенцій, оцінювальної шкали, варіантів форм. На структуру оцінювальних форм впливає вибір методу оцінки. Форми можуть бути однаковими для всього персоналу або різними залежно від значимих для посади працівника компетенцій.

Далі керівництво заповнює положення про оцінку, де вказується мета проведення оцінки, докладна процедура та строки. Також вказується, які рішення (перегляд заробітної платні, нематеріальна мотивація, навчання та ін.) будуть прийняті за результатами оцінки.

Що стосується критеріїв оцінювання, то вони розробляються в процесі підготовки оцінки кадрового потенціалу підприємства: підготовленість (освіта, досвід роботи, професійна компетентність); морально-психологічні якості, ділові якості, а також обов'язково оцінюються результати діяльності.

Кадровий потенціал підприємства “Могилів-Подільський хлібозавод” оцінюють за допомогою експертної, рейтингової оцінки, порівняльного аналізу, методу аналогій, факторного аналізу, а також за допомогою методів математичного програмування.

Сьогодні найбільш ефективною оцінкою кадрового потенціалу підприємства “Могилів-Подільський хлібозавод” є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу).

Оцінка кадрового потенціалу на досліджуваному підприємстві має декілька етапів (рис.2.5).

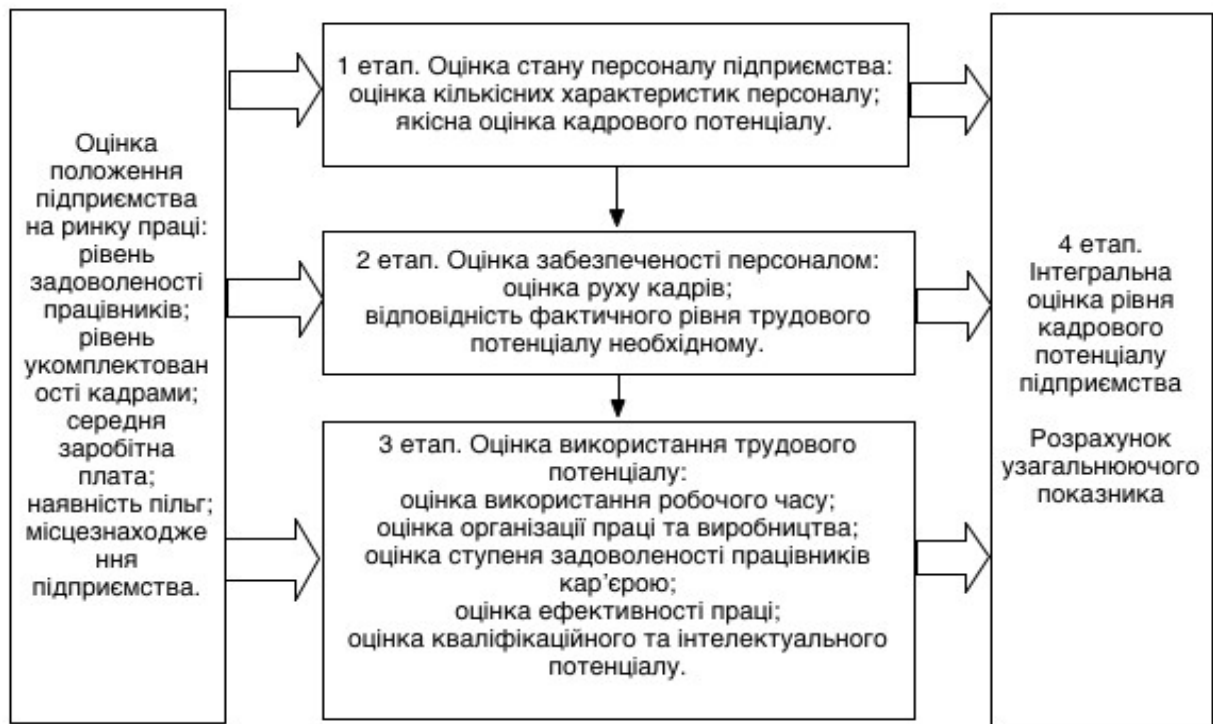


Рис. 2.5. Етапи проведення оцінки рівня кадрового потенціалу на “Могилів-Подільському хлібозаводі”

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Для оцінювання інженерно-технічних працівників і фахівців з управління на “Могилів-Подільський хлібозавод” застосовують методику, яка полягає в комплексному аналізі праці на основі її деталізації на окремі процеси за ознаками їх складності та якості.

Розмежування процесу праці на окремі роботи дає змогу виявити в них те спільне, що є властивим різноманітним видам трудової діяльності, оцінити їх складність, оскільки якісно різноманітні трудові функції неможливо порівняти при розгляді їх у сукупності. Для оцінювання різних за складністю трудових функцій керівництво хлібозаводу використовує аналітичний метод, що ґрунтується на аналізі технології робіт і організаційно-технічних умов їх виконання.

Складність праці робітника визначають на основі інтегральної оцінки складності виконуваних ним робіт шляхом аналізу технологій та організаційно-технічних умов їх виконання, а також з урахуванням цілей і завдань виконавця, змісту і методів їх досягнення. При аналітичному

оцінюванні складності робіт, тобто визначенні значущості впливу кожного їх виду, використовують такі дані: характер робіт, що становлять зміст праці; різноманітність (комплексність робіт); масштаб і складність керівництва; самостійність виконання робіт, а також додаткова відповідальність.

Для оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу на “Могилів-Подільський хлібо завод” використовують відповідну методику. Для визначення конкурентоспроможності управлінських працівників застосовують бальну оцінку (якщо працівник має найвище значення показника - йому надається максимальний бал, найменше - мінімальний бал) та розраховують інтегральну оцінку конкурентоспроможності з корегуванням вагомості кожного показника.

На підприємстві “Могилів-Подільський хлібо завод” проводять оцінку управлінського персоналу за основними критеріями, які визначають конкурентоспроможність. Для цього використовують спеціальну шкалу відповідності рейтинговій оцінці. Перелік показників, що оцінюються, наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Ключ до рейтингової шкали**

Показники	Рейтинг, (оцінка)	Шкала, балів	Коментарі
<b>1.Результати роботи</b>	5	100-91	Дотримання плану кількості виконаних робіт, якості (випуск продукції без браку), терміну виконання.
	4	90-76	Дотримання плану кількості виконаних робіт із часткою браку 0-1,5 %, терміну виконання
	3	75-65	Недотримання плану кількості виконаних робіт із часткою браку до 1,5 %, терміну виконання плану.
	2	64-51	Недотримання плану кількості виконаних робіт із часткою браку 1,5- 2,5 %, терміну виконання плану.
	1	Менше 50	Недотримання плану кількості виконаних робіт із часткою браку більше 2,5 %, терміну виконання плану.
<b>2. Продуктивність праці</b>	5	100-91	Витрати часу на виготовлення однієї одиниці продукції нижчі за норму часу.
	4	90-76	Дотримання норми часу на виготовлення однієї одиниці продукції.

	3	75-65	Дотримання норми часу на виготовлення однієї одиниці продукції із затратами ресурсів, що не перевищують норму на 1,5%.
	2	64-51	Недотримання норми часу на виготовлення однієї одиниці продукції з витратами ресурсів, що не перевищують норму на 1,5 %.
	1	Менше 50	Недотримання норми часу на виготовлення однієї одиниці продукції зі значними затратами ресурсів (більше 1,5 %)
<b>3. Трудова дисципліна</b>	5	100-91	Відсутність прогулів без поважної причини та порушень трудової дисципліни.
	4	90-76	Відсутність прогулів без поважної причини, незначне порушення трудової дисципліни.
	3	75-65	Наявність незначних прогулів без поважної причини (менше 3 днів за рік) та порушень трудової діяльності.
	2	64-51	Наявність прогулів без поважної причини (більше 3 днів за рік)
	1	Менше 50	Значна кількість прогулів без поважних причин та значні порушення
<b>4. Особисті якості</b>	5	100-91	Лідерський рівень
	4	90-76	Сильний рівень
	3	75-65	Достатній рівень
	2	64-51	Базовий рівень
	1	Менше 50	Незадовільний
<b>5. Ділові якості</b>	5	100-91	Лідерський рівень
	4	90-76	Сильний рівень
	3	75-65	Достатній рівень
	2	64-51	Базовий рівень
	1	Менше 50	Незадовільний
<b>6. Професійні якості</b>	5	100-91	Лідерський рівень
	4	90-76	Сильний рівень
	3	75-65	Достатній рівень
	2	64-51	Базовий рівень
	1	Менше 50	Незадовільний
<b>7. Здоров'я</b>	5	100-91	Відсутність на робочому місці з поважної причини, під час проходження щорічного медогляду не виявлено жодних захворювань.
	4	90-76	Незначна кількість пропусків з поважної причини (лікарняний), під час проходження щорічного медогляду не виявлено жодних захворювань.
	3	75-65	Незначна кількість пропусків з поважної причини (лікарняний), під час проходження щорічного медогляду виявлені слабкі захворювання.
	2	64-51	Значна кількість пропусків з поважної причини (лікарняний), під час проходження щорічного медогляду виявлені слабкі захворювання.
	1	Менше 50	Значна кількість пропусків з поважної причини (лікарняний), під час проходження щорічного медогляду виявлені тяжкі захворювання.



<b>8. Професійна мобільність</b>	5	100-91	Високий рівень готовності до освоєння додаткової професії, підвищення кваліфікації, професійного зростання; дуже швидка адаптація на новому місці роботи.
	4	90-76	Середній рівень готовності; швидка адаптація на новому місці роботи.
	3	75-65	Достатній рівень готовності; не дуже швидка адаптація на новому місці роботи.
	2	64-51	Низький рівень готовності; поступова адаптація на новому місці роботи.
	1	Менше 50	Відсутність готовності; важка адаптація на новому місці роботи.

Джерело: складено автором за даними підприємства

За наведеними складовими виконується оцінка рівня конкурентоспроможності окремого управлінського працівника.

На наш погляд, методика оцінки управлінського персоналу на “Могилів-Подільському хлібозаводі” має певні недоліки. По-перше, вона носить фрагментарний характер та не враховує всі аспекти управлінської діяльності. По-друге, перелік управлінських якостей, які підлягають оцінці, не деталізовані залежно від посади працівника. По-третє, методика оцінки, що використовується на підприємстві, не передбачає варіативність за умов імплементації різних видів стратегій конкурентних переваг.

Це доводить необхідність розробки оптимального методу оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу, який допоможе виявити рівень відповідності працівників займаним посадам, сприятиме розкриттю та максимізації управлінського потенціалу, спонукатиме до інноваційного підходу в управлінському процесі.

## Висновки до розділу 2

Проведений моніторинг діючої практики управління персоналом хлібопекарського підприємства засвідчив, що:

1. Встановлені переваги та недоліки різних методів визначення рівня конкурентоспроможності персоналу підприємств. На цій основі обґрунтовано, що оцінка управлінських працівників має охоплювати структуру керованої системи, управлінський процес, техніку та прийоми здійснення управлінських функцій, питання регламентації й мотивації управлінської праці.

2. Аналіз системи управління персоналом ПАТ “Концерн Хлібпром” свідчить про зменшення обсягів оцінки персоналу на 15,3% у 2016 році порівнянні з 2010 роком. Дані про підвищення кваліфікації персоналу також відображають зменшення чисельності працівників, які пройшли перепідготовку у 2016 р. у порівнянні з 2010 р. на 52°особи, або на 10,6%.

3. Оцінка управлінського персоналу на дочірньому підприємстві ПАТ “Концерн Хлібпром” свідчить, що оцінка має фрагментарний характер та не враховує всі аспекти управлінської діяльності; перелік управлінських якостей, які підлягають оцінці, не деталізовані залежно від посади працівника; методика оцінки не передбачає варіативність за умов імплементації різних видів стратегій конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

#### **3.1. Інваріантний підхід до оцінки управлінського персоналу підприємства, що функціонує на міжнародному ринку**

Для сучасних підприємств забезпечення власної конкурентоспроможності є запорукою не лише виживання, але й стійкого зростання в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції на національному і світових ринках.

Конкурентоспроможність підприємства визначається системою взаємопов'язаних компонентів: матеріально-технічних, фінансових, інформаційних ресурсів, інноваційного потенціалу, організаційної структури, маркетингу та конкурентної стратегії, – але кожний з них створюється, розвивається, приводиться в дію і, врешті–решт, перетворюється на конкурентну перевагу організації завдяки працівникам та управлінському персоналу, який є координатором бізнес-процесів підприємства. Саме тому управлінцям відводиться особлива роль у підвищенні ефективності функціонування організації і забезпеченні її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Як було доведено у попередніх розділах роботи, широкому розумінні конкурентоспроможність – це певна здатність об'єкта, яка характеризується мірою реального чи потенційного задоволення ним певної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, тобто конкурентами.

З позицій системного підходу конкурентоспроможність організації постає як багатокритеріальне і багаторівневе утворення. Розглядаючи

“людську складову” конкурентоспроможності організації, можна виділити рівень конкурентоспроможності окремого управлінського працівника (індивідуальний рівень) і конкурентоспроможність людських ресурсів організації.

Конкурентоспроможність управлінського працівника полягає в його здатності за умов ринкової кон’юнктури відповідати попиту роботодавця, критеріям та мінливим вимогам ринку праці стосовно професійного рівня, кваліфікації, віку, статі, ділових та особистих якостей порівняно з відповідними характеристиками інших працівників, які теж пропонують себе на ринку праці та претендують на керівну посаду. Аналіз наведеного визначення показує, що основою формування конкурентоспроможності управлінського працівника виступає притаманний йому людський капітал.

Конкурентоспроможність людських ресурсів підприємства є більш складним поняттям ніж сума індивідуальних рівнів конкурентоспроможності працівників, оскільки враховує ту обставину, що можливості актуалізації, взаємодії, використання та розвитку конкурентоспроможності окремих працівників у специфічних умовах функціонування конкретної організації можуть значно відрізнятись. Успіху в конкурентній боротьбі організація добивається не тільки тому, що володіє видатними професійними знаннями і здібностями, але й тому, що адекватно їх мобілізує і використовує, досягаючи ефекту синергізму.

Відповідно, конкурентоспроможність людських ресурсів підприємства можна визначити як здатність персоналу організації завдяки взаємодії і співпраці спільно використовувати інтелектуальні здібності, професійні знання, вміння, навички та інші якості, які впливають на успішність професійної діяльності, щоб відповідати потребам організації і створювати її конкурентну перевагу порівняно з організаціями-конкурентами.

В зв’язку з цим, на наш погляд, система формування конкурентоспроможності людських ресурсів підприємства може бути представлений наступним чином (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Система формування конкурентоспроможності людських ресурсів підприємства

Джерело: побудовано автором за [85, с. 33]

Як видно з рис. 3.3, відповідно до стратегії організації розробляється стратегія конкурентних переваг, яка визначає загальні вимоги організації щодо характеристик людських ресурсів. HR-стратегія розробляється залежно від конкурентної стратегії і загальної політики організації в сфері управління людськими ресурсами. Вона встановлює конкретні способи управління людськими ресурсами через процедури планування, відбору, оцінки,

розвитку і мотивації персоналу, які істотно впливають на розвиток людського капіталу – прискорюють, якщо вибрані правильно, або гальмують.

Серед інших факторів, що коригують ефективність діяльності управлінського персоналу і відповідно його розвиток, слід відзначити ті характеристики організаційного середовища, що призводять до накопичення соціального капіталу, а саме – умови для розвитку соціальних мереж та організаційну культуру.

Розвиток соціальних мереж відбувається завдяки таким внутрішньо-організаційним заходам: заохочення до обміну знаннями і створення неформалізованих каналів передачі інформації, широке використання інтранету, створення атмосфери довіри, взаємної підтримки і співробітництва тощо. Фактично, це заходи, які спрямовані на перетворення організації на таку, що навчається. Створенню соціального капіталу сприяють також певні елементи корпоративної культури. Найважливіші з них – це система цінностей, норм і стандартів поведінки працюючих у сфері комунікацій і взаємовідносин між працівниками.

Розглянемо, як буде визначатися конкурентоспроможність управлінського персоналу в умовах реалізації різних видів конкурентних стратегій. Базуючись на традиційній матриці М. Портера, яка описує конкурентні стратегії на галузевих ринках, усі дії організації щодо досягнення конкурентної переваги можна звести до трьох видів стратегій<sup>o</sup>[56, с. 114]:

- стратегія лідерства за витратами (зниження загальних витрат виробництва і собівартості продукції);
- стратегія якості (диференціація через створення більш якісної продукції, ніж у конкурентів);
- стратегія інновацій (диференціація за рахунок створення продукції з унікальними властивостями).

Кожна з цих стратегій вимагає від управлінського персоналу різних рольових типів поведінки, на розвиток і підтримку яких має бути спрямована

стратегія управління людськими ресурсами організації (в першу чергу через відбір, навчання, і мотивацію). Відмінності між стратегіями управління керівними працівниками наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Характерні риси стратегії управління керівними працівниками залежно від типу конкурентної стратегії організації

	<b>Стратегія лідерства за витратами</b>	<b>Стратегія якості</b>	<b>Стратегія інновацій</b>
<i><b>Особливості конкурентної стратегії:</b></i>			
Мета конкурентної стратегії.	Підвищення продуктивності праці за рахунок економії витрат.	Підвищення якості продукції.	Створення інноваційного продукту.
Вимоги до рольової поведінки управлінського персоналу.	Акцент на досягнення кількісного результату, який вимірюється обсягом випуску продукції або виконаних робіт, чіткий розподіл обов'язків, толерантність до виконання повторюваних операцій; помірна увага до якості, дотримання виконавчої дисципліни і старанність, передбачуваність поведінки	Висока увага до якості і процесів, чітке дотримання норм і стандартів виконання робіт, передбачуваність поведінки, неприйняття ризику.	Висока індивідуальна креативність, інноваційність, орієнтація на довгострокові цілі, гнучкість і адаптивність, висока толерантність до ризику і невизначеності, співробітництво.
<i><b>Особливості HR-стратегії:</b></i>			
Вимоги до кваліфікації управлінського персоналу	Середні або дещо нижчі середнього рівня	Середні	Високі
Найм	Орієнтація на найм працівників, що не потребують значного “до навчання”, залучення тимчасових працівників.	Орієнтація на найм спеціалістів середнього рівня.	Орієнтація на найм висококласних спеціалістів.
Оцінка персоналу	За кількісними показниками діяльності.	За показниками ефективності і за компетенціями.	За компетенціями, з орієнтацією на довгострокові цілі.
Навчання і розвиток	Мінімальні, переважно на робочому місці, часто працівники самі навчаються в процесі виконання робочих операцій.	Залежно від потреб і наявних ресурсів	Максимальне сприяння розвитку персоналу
Мотивація і винагорода	Мотивація заснована на матеріальних стимулах, заохочується економія всіх видів ресурсів, рівень	Мотивація заснована на матеріальних і нематеріальних	Мотивація заснована на матеріальних і нематеріальних

	винагороди середнього або середній.	нижчий	стимулах, заохочується висока якість.	стимулах, заохочується інновативність.
<b>Особливості організаційного середовища:</b>				
Лояльність і замученість персоналу	Низькі або середні.		Середні або високі.	Середні або високі.
Потреба у соціальних мережах	Невисока.		Середня.	Висока.
Корпоративна культура	Бюрократична, спрямована на чітке виконання посадових обов'язків і бюджетів.		Бюрократична, спрямована на дотримання вимог бізнес-процесів.	Адхократична, спрямована на створення атмосфери творчості і інновацій

Джерело: складено автором за [62, с. 80; 69, с. 112]

Порівняльний аналіз даних табл. 3.1 показує, що успіх реалізації конкурентної стратегії підприємства забезпечують різні HR-стратегії, що спрямовані на залучення і утримання в організації високопрофесійних управлінських працівників.

Для оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу підприємства пропонується звернутися до чотири-факторної моделі Дж.°Берні [90, с. 118]. Ця модель, відома як VRIO-аналіз (за першими літерами Value, Rareness, Imitation, Organization), спрямована на оцінку трьох ключових ресурсів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу організації: матеріально-фінансових, організаційних та людських. Модель передбачає аналіз ресурсів за такими критеріями:

Якщо в матриці VRIO-аналізу цінність людського ресурсу вимірювати людським і соціальним капіталом організації, а підтримку ресурсу з боку організації – створенням умов для їх розвитку (розроблення відповідних програм і процедур HR-стратегії, розвиток соціальних мереж і організаційної культури), то, на наш погляд, оцінка конкурентоспроможності управлінського персоналу при реалізації різних видів конкурентної стратегії матиме такий вигляд (табл. 3.3).



Оцінка конкурентоспроможності управлінського персоналу при різних видах конкурентної стратегії

Тип стратегії	V		R	I	O	Результат використання ресурсу	Конкурентоспроможність управлінського персоналу
	Людський капітал	Соціальний капітал					
Стратегія лідерства за витратами	так	ні	-	-	так чи ні	Конкурентна слабкість	Нижче середнього
Стратегія якості	так	так	ні	-	так	Конкурентний паритет	Середній
Стратегія інновацій	так	так	так	ні	так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього
Стратегія інновацій	так	так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього

Джерело: складено автором

Як видно з даних табл. 3.3, людський ресурс та управлінський персонал, зокрема, не завжди є конкурентною перевагою організації.

В зв'язку з цим, у рамках стратегії лідерства за витратами організація має створювати конкурентні переваги завдяки іншим, ніж людські, видам ресурсів. Вимоги до управлінського персоналу і потреби у розвитку людських ресурсів обмежені.

Стратегія якості вимагає більш кваліфікованого і конкурентоспроможного управлінського персоналу, який в разі потреби розвивається організацією завдяки професійному навчанню. Загалом, при проведенні цієї стратегії організація має надавати більше можливостей для розвитку людських ресурсів, ніж стратегія лідерства за витратами.

При реалізації стратегії інновацій людські ресурси є джерелом конкурентної переваги, тому організація потребує управлінських працівників з компетенціями і здібностями вище середніх. Для забезпечення стійкої конкурентної переваги в рамках цієї стратегії організація має докладати додаткові зусилля, щоб створити умови для накопичення людського і

соціального капіталу (шляхом проведення відповідної HR-стратегії, розвитку соціальних мереж і адхократичної корпоративної культури).

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що на тлі глобальних загроз, вимог, проблем, викликів, тенденцій людського розвитку оцінка конкурентоспроможності управлінських працівників вимагає: концептуального визначення спрямування розвитку конкурентних переваг персоналу, гармонізації відносин топ-менеджменту із працівниками всіх рівнів, упровадження заходів збагачення людського капіталу, розширення можливостей працівників за допомогою застосування технічних засобів, оптимізації системи управління конкурентоспроможністю людських ресурсів на різних управлінських рівнях.

Тому управління конкурентоспроможністю управлінського персоналу підприємства, що здійснює міжнародну діяльність повинно передбачати: забезпечення гідних умов праці та можливості реалізації генетичного і соціального потенціалу персоналу; розробку і впровадження справедливої системи управління розвитком людських ресурсів; активізацію механізму міжнародного маркетингу людських ресурсів; інтелектуалізацію міжнародного руху людських ресурсів.

### **3.2. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в сфері управління персоналом**

Сучасний тип суспільного розвитку характеризується ключовою роллю знань та компетенцій працівників, інноваційних підходів до ефективної реалізації бізнес-процесів підприємства. Крім того, формування знаннєвої економіки передбачає використання конструктивних знань працівників, що забезпечують якісне вдосконалення господарської діяльності, завоювання та утримання стійких конкурентних позицій підприємства в динамічних умовах конкурентної боротьби. В зв'язку з цим імперативом часу є впровадження в практику стратегічного управління людськими ресурсами новітніх методів, одним з яких є бенчмаркінг як еталонне співставлення результативності в сфері управління персоналом одного суб'єкта господарювання з іншими.

У вітчизняному та зарубіжному науковому арсеналі існує ряд праць, в яких висвітлюються теоретичні положення бенчмаркінгу, зокрема таких вчених як М. Грещак, П. Друкер, Р. Дамеліо, Р. Кемп., О. Коцюба, Дж. Патерсон, Р. Фещур [9; 10; 19; 56; 87]. Разом з тим, в науковій літературі недостатньо висвітлено проблему використання бенчмаркінгу в сфері управління людськими ресурсами підприємств, зокрема потребує уточнення його зміст і визначення складових елементів.

Бенчмаркінг це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду успішних компаній у практичну діяльність власного підприємства з метою розвитку. Мета проведення бенчмаркінгу полягає в генеруванні пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства, а також в розробці внутрікорпоративних стандартів для порівняння з конкурентами. Особливістю бенчмаркінгу є те, що його не можна вважати одноразовим заходом. Для отримання ефекту бенчмаркінг

повинен бути інтегральною частиною інноваційного процесу вдосконалення управлінсько-виробничої діяльності з метою підвищення її ефективності.

Сутність бенчмаркінгу виявляється у визначенні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у сферах своєї діяльності, ретельному дослідженню їхніх бізнес-процесів та адаптації отриманих даних до умов функціонування власного підприємства. Успішно реалізовані проекти з бенчмаркінгу сприяють установленню соціальних зв'язків між спеціалістами різних підприємств, створюють підґрунтя для розроблення нових продуктів, удосконалення стратегії розвитку та ключових бізнес-процесів підприємства. Спираючись на вищевказане, зазначимо основні цілі застосування бенчмаркінгу у діяльності підприємств, що здійснюють ЗЕД (рис. 3.4).

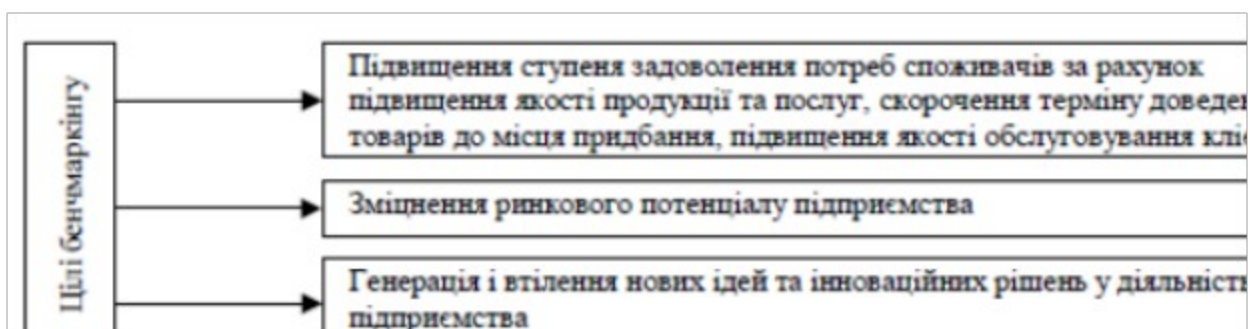


Рис. 3.4. Основні цілі застосування бенчмаркінгу у діяльності підприємств, що здійснюють ЗЕД

Джерело: побудовано автором за [9, с. 24]

У сучасних умовах розвитку економічних відносин та глобалізації бізнесу великі компанії, підприємства, організації усвідомлюють необхідність всебічного і детального дослідження найкращих досягнень суб'єктів ринкових відносин з подальшим їх використанням у власній діяльності. Безперечно, основною з причин підвищення інтересу до бенчмаркінгу є еволюція системи якості, що має прояв у таких категоріях, як ISO 9000, TQM (Total Quality Management), оскільки підприємства та організації, що дотримуються зазначених стандартів, ставлять перед собою мету безперервного вдосконалення. А це стає можливим завдяки постійному

відстеженню та впровадженню у діяльність передових досягнень як конкурентів, так і світової практики бізнесу.

Вивчаючи наукові джерела, в яких досліджується сутність бенчмаркінгу, можна зробити висновок, що ця категорія не є уніфікованою. Залежно від об'єкта бенчмаркінгу та визначеного кола партнерів з бенчмаркінгу застосовуються різні види бенчмаркінгу, на розкриття особливостей яких у науковців відсутня єдина думка.

Зокрема, Г. Зіберт і Ш. Кемп пропонують видами бенчмаркінгу вважати такі: внутрішній, зовнішній бенчмаркінг, бенчмаркінг продукту, бенчмаркінг процесу, стратегічний бенчмаркінг [46, с. 19]. Ми частково згодні з такою позицією, але вважаємо за необхідне зазначити, що бенчмаркінг продукту, процесу та стратегічний бенчмаркінг є елементами внутрішнього бенчмаркінгу, а зовнішній бенчмаркінг зазначеними авторами висвітлений не повною мірою. У свою чергу, поряд зі стратегічним бенчмаркінгом логічно зазначати й оперативний бенчмаркінг.

Дубовик О. широко висвітлює різновиди зовнішнього бенчмаркінгу, обмежуючи при цьому розуміння існуючих видів внутрішнього бенчмаркінгу [19, с. 36].

Колектив авторів під керівництвом Х. Дж. Харрінгтона найбільш поширеними видами бенчмаркінгу вважають такі: внутрішній бенчмаркінг, бенчмаркінг конкурентоспроможності, функціональний бенчмаркінг, бенчмаркінг процесу, глобальний бенчмаркінг, загальний бенчмаркінг, асоціативний бенчмаркінг [10, с. 254]. На нашу думку, в цій характеристиці видів бенчмаркінгу відсутня логічна залежність зазначених категорій від процедур зовнішнього і внутрішнього характеру. Не зазначаються планові орієнтири даної діяльності, зокрема стратегічний і оперативний бенчмаркінг. У свою чергу, категорія «глобальний бенчмаркінг» інші науковці розуміють як етап розвитку бенчмаркінгу, а не вид бенчмаркінгу. Також «асоціативний бенчмаркінг» є формою організації бенчмаркінгу, а не видом бенчмаркінгу.

Найбільш вдалою інтерпретацією видів бенчмаркінгу є їх класифікація, що запропонована колективом авторів під керівництвом Дж.Х. Донеллі [9, с. 23]. У цій науковій праці повною мірою враховуються внутрішні та зовнішні аспекти бенчмаркінгу, а також довготривалість циклу бенчмаркінгу (стратегічний, оперативний бенчмаркінг). Ми поділяємо думку науковців і на її підґрунті пропонуємо класифікацію видів бенчмаркінгу, яку доцільно застосовувати у діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Класифікація видів бенчмаркінгу

Джерело: побудовано автором за [10; 19]

Ми вважаємо, що обов'язково для отримання бажаного ефекту бенчмаркінг має проводитися шляхом укладання угоди про співпрацю з урахуванням організаційно-економічної форми здійснення еталонного порівняння (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Рекомендовані форми організації бенчмаркінгу підприємств, що здійснюють ЗЕД

Джерело: побудовано автором

Зважаючи на це, відповідними методиками проведення бенчмаркінгу підприємств споживчої пропонуємо вважати відповідні процедури укладання партнерських угод, створення альянсів, ініціації партнерської кооперації формату «еталон-партнери», застосування аутсорсингу – звернення за допомогою до третіх осіб.

Беручи до уваги недоліки неформалізованих видів організації бенчмаркінгу [19, с. 39], ми вважаємо, що у діяльності підприємств найбільш доцільним є застосування формалізованих бенчмаркінгових об'єднань. Серед них основними потрібно зазначити такі: партнерський, кооперативний, асоціативний та інституціональний бенчмаркінг.

Щодо бенчмаркінгу в сфері управління людськими ресурсами, слід зазначити, що це безперервний і творчий процес вивчення досвіду функціонування внутрішнього ринку праці різних підприємств завдяки порівнянню ключових індикаторів, пошук та впровадження інновацій управління в діючу практику підприємства. Визначаючи ключові індикатори порівняння персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності, необхідно брати до уваги ті складові, що можуть сприяти одержанню стійких переваг над конкурентами, зокрема у збільшенні обсягів продажу товарів чи

наданні послуг, розширенні кола споживачів, зниженні собівартості продукції, зростанні прибутку тощо.

Виділяють п'ять складових елементів бенчмаркінгу персоналу [87, с. 61; 92, с. 33]:

1. Визначення складу необхідної інформації (виявлення факторів, які найбільшою мірою впливають на високий рівень компетентності персоналу).

2. Вибір “цільових” підприємств (визначення підприємств, з якими буде проводитись порівняння кількісних та якісних показників людських ресурсів підприємства).

3. Збір даних про інші компанії (публічна звітність, інтерв'ю, статті, рекламні проекти. В країнах Західної Європи існують асоціації підприємств, які уклали угоди про бізнес та взаємне надання інформації. На жаль, така практика в Україні поки що є чужою).

4. Аналіз інформації (корегування й інтерпретація отриманих результатів, що втілюються в показниках еталонних процесів управління персоналом кращих підприємств).

5. Імплементация передового досвіду у власну систему управління людськими ресурсами.

Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти як функціонує система управління в передових компаніях, а також сприяє оптимізації витрат на персонал, підвищенню продуктивності праці, удосконаленню стратегії управління людськими ресурсами, результатом чого є завоювання та утримання стійких конкурентних переваг як в сфері персоналу, так і господарської діяльності загалом. Основні форми бенчмаркінгу персоналу наведені у табл. 3.4.



## Основні форми бенчмаркінгу людських ресурсів

Складові елементи	Форми бенчмаркінгу персоналу			
	Кадровий реінжиніринг	Маркетинг персоналу	Управління знаннями	Стратегічний бенчмаркінг
<b>1. Ціль</b>	Радикальні зміни кадрових процесів та системи управління персоналом	Пошук конкуренто-спроможних працівників	Постійне накопичення знань, їх максимізація ефективне використання	Розвиток внутрішнього ринку праці, максимізація ключових компетенцій
<b>2. Предмет вивчення</b>	Кадрові бізнес-процеси	Потреби роботодавця в праці	Стратегія суб'єкта ринку праці	Конкуренто-спроможність персоналу
<b>3. Об'єкт вивчення</b>	Внутрішній ринок праці	Зовнішній ринок праці	Зовнішній ринок праці	Зовнішній ринок праці
<b>4. Джерела інформації</b>	Галузеві експерти	Лідуючі підприємства	Конкуренти, аналітики	Лідуючі підприємства

Джерело: складено автором за [87, с. 74]

Слід зазначити, що бенчмаркінг людських ресурсів проводиться на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. Індивідуальний рівень передбачає вивчення особистих досягнень кращого працівника та його вклад в сукупний результат діяльності підприємства. Груповий рівень – це дослідження синергетичного ефекту спільної участі працівників у трудовому процесі. Організаційний рівень передбачає проведення порівняльного аналізу ефективності діяльності груп працівників власного підприємства й конкурентів та, на основі цього, активізацію прихованих можливостей працівників, удосконалення системи управління людськими ресурсами.

Бенчмаркінг, як і більшість інших важелів управління, є “продуктом” великого бізнесу, адже саме великі підприємства у своїй діяльності направлені на пошук конкурентних переваг та розробку інноваційних методів управління. Разом з тим, іноземні науковці уже давно допустили ймовірність отримання реальної вигоди й невеликими компаніями при використанні нових підходів до управління. Звісно ж, підходи великих підприємств не будуть настільки ж ефективними для малих фірм, але

підвищення якості діяльності шляхом впровадження сучасних методів управління цілком можливе [45, с. 155].

Зарубіжні теоретики та практики в галузі маркетингу і менеджменту переконані, що з часом послідовне впровадження бенчмаркінгу як еталонного співставлення стане не разовим заходом з покращення господарської діяльності, а постійним управлінським процесом, способом безперервного удосконалення, підвищення конкурентоспроможності, автентичності, ділового іміджу та інвестиційної привабливості [32, с. 201].

Однак розвиток українських підприємств суттєво відрізняється від аналогічних іноземних суб'єктів господарювання. Тому, для запровадження бенчмаркінгу у практику управління персоналом в Україні, ми пропонуємо власну методику його проведення, яка враховує особливості діяльності вітчизняних підприємств при виході на зовнішні ринки.

Головне завдання запропонованої методики бенчмаркінгу людських ресурсів підприємств полягає в тому, щоб допомогти і полегшити їм вирішення своїх внутрішніх бізнес-проблем, зробити процес управління персоналом більш ефективним, визначити основні шляхи досягнення довгострокового комерційного успіху на міжнародному ринку.

В основі бенчмаркінгу людських ресурсів підприємств лежить системний аналіз практики управління персоналом у порівнянні з ключовими перевагами лідерів вітчизняного ринку, об'єктивними тенденціями науково-технічного та технологічного розвитку, найвищими досягненнями іноземних підприємств-еталонів у HR-сфері.

Слід додати, що вивчення особливостей управління персоналом вітчизняних підприємств-еталонів та іноземних аналогів дає змогу підприємствам якісно і швидко удосконалювати систему управління, впроваджувати новітні управлінські технології, визначати пріоритетні напрями розвитку.

Отже, резюмуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що реалізація запропонованої методики бенчмаркінгу людських ресурсів в

практику управління персоналом підприємства зробіть її не лише передовою технологією дослідження переваг конкурентів у HR-сфері, а й алгоритмом стрімкого розвитку власного персоналу та постійного удосконалення інструментів управління. При цьому слід пам'ятати, що бенчмаркінг персоналу – це діяльність команди, а не окремої особи, яку треба стратегічно обґрунтувати та виважено вбудувати в бізнес-план підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Розроблення пропозицій щодо вдосконалення управління персоналом при виході підприємства на зовнішні ринки дало змогу запропонувати наступні висновки:

1. Встановлено, що інвестиції в людські ресурси на підприємстві мають особливості, що відрізняють їх від інших видів інвестицій. Це термін дії, ефект масштабу, вплив на об'єкт, формування перспектив економічного росту підприємства.

2. Запропоновано визначати рівень конкурентоспроможності управлінського персоналу при різних стратегіях конкурентних переваг за матрицею VRIO-аналізу. Встановлено, що реалізація стратегії лідерства за витратами не висуває високих вимог до рівня конкурентоспроможності управлінців, на відміну від стратегії якості і особливо стратегії інновацій.

3. Удосконалено методику проведення бенчмаркінгу людських ресурсів підприємства, що здійснює ЗЕД, в основі якої лежить системний аналіз практики управління персоналом у порівнянні з ключовими перевагами лідерів вітчизняного ринку, об'єктивними тенденціями науково-технічного та технологічного розвитку, найвищими досягненнями іноземних та вітчизняних підприємств-еталонів у HR-сфері.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі подано наукове узагальнення та нове вирішення важливого науково-практичного завдання щодо інноваційних аспектів управління людськими ресурсами при виході підприємства на зовнішні ринки. Конструктивні аспекти дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. За сучасних умов відбуваються фундаментальні зміни характеру праці шляхом її ускладнення та інтелектуалізації, що обумовлює перетворення людського фактору виробництва на вирішальний базис усіх характеристик діяльності підприємства. Провідна роль високоякісної робочої сили у забезпеченні перспектив розвитку вітчизняних підприємств обумовлює об'єктивну необхідність постійного зростання кваліфікаційного рівня персоналу, що відбувається шляхом безперервного розвитку працівників.

2. Усвідомлення вирішальної ролі людського ресурсу в економічній системі значною мірою активізувало питання пов'язані з розвитком персоналу, який, на наш погляд, є системно організованим процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

3. На створення сучасної системи забезпечення процесу інноваційного розвитку людських ресурсів підприємства мають вплив три основні фактори: розвиток атмосфери колективної причетності до загальних результатів завдяки створенню самокерованих команд як засобу підвищення продуктивності праці; підвищення загальної продуктивності в більшій мірі за рахунок управління процесами, ніж функціями; оперативний обмін достовірною інформацією, яка формує інтеграцію всіх елементів організації.

4. Встановлені переваги та недоліки різних методів визначення рівня конкурентоспроможності персоналу підприємств. На цій основі обґрунтовано, що оцінка управлінських працівників має охоплювати структуру керованої системи, управлінський процес, техніку та прийоми здійснення управлінських функцій, питання регламентації й мотивації управлінської праці.

5. Оцінка управлінського персоналу на дочірньому підприємстві ПАТ “Концерн Хлібпром” свідчить, що оцінка має фрагментарний характер та не враховує всі аспекти управлінської діяльності; перелік управлінських якостей, які підлягають оцінці, не деталізовані залежно від посади працівника; методика оцінки не передбачає варіативність за умов імплементації різних видів стратегій конкурентних переваг.

6. Запропоновано визначати рівень конкурентоспроможності управлінського персоналу при різних стратегіях конкурентних переваг за матрицею VRIO-аналізу. Встановлено, що реалізація стратегії лідерства за витратами не висуває високих вимог до рівня конкурентоспроможності управлінців, на відміну від стратегії якості і особливо стратегії інновацій. Це дасть змогу використовувати професійні знання і здібності керівників, досягаючи ефекту синергізму.

7. Формування знаннєвої економіки передбачає використання бенчмаркінгу в сфері управління людськими ресурсами як еталонного співставлення результативності в сфері управління персоналом одного підприємства з іншими. Це сприяє накопиченню капіталу знань, персоніфікованого в працівниках, управління ним відповідно до умов конкурентної боротьби з врахуванням соціальних, економічних та організаційних особливостей суб’єктів господарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко Е.М. Профессиональное обучение персонала / Е.М. Адаменко // Менеджер по персоналу, 2016. – № 11. – С. 58-62.
2. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально економічна оцінка та забезпечення розвитку / В. П. Антонюк. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2014. – 348 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2013. – 848 с.
4. Безтелесна Л. І. Ринкові механізми управління людським розвитком / Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. — Рівне, 2016. — 309 с.
5. Боган К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий / К. Боган, М. Инглиш. – М. : Вершина, 2017. – 368 с.
6. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. Бородіна // Економіка України. – 2017. – № 7. – С. 48 – 53.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013.– 285 с.
8. Глевацька Н. М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві/ Н. М. Глевацька // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ, 2015. – С. 25–30.
9. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха / Т.Г. Голубева // Качество. Инновация. Образование. – 2014. – № 4. – С. 21-25.
10. Гончарук А.Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2015. – Вип. 1 (27). – С. 253-258.

11. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2011. – 254 с.
12. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / Грузіна І. А. // Бізнес-інформ. – 2014. – № 9. – С. 171–181.
13. Данильчук І.В. Сутність фінансового стану підприємства та пошук управлінських рішень щодо забезпечення його ефективності / І.В. Данильчук // Економічний вісник університету : Збірник наукових праць. – 2015. – №17/2.– 155 с.
14. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Пер. з англ. / Д. Дерлоу. – К.: Всеуц. Наукова думка, 2014. – 242 с.
15. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2016. – 432 с.: ил. – 429 с.
16. Довгань Л. Є. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації. Монографія / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Н. О. Сімченко. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 320 с.
17. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М. І. Долішній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К., 2003. – Ч. 3. – С. 87-91.
18. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2012. – 398 с.
19. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка – 2017. – № 3. – с. 34-40.
20. Дудар А. П. Механізм управління людськими ресурсами торговельно-виробничих підприємств в сучасних умовах / А. П. Дудар / Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Сімферополь: Таврія-Плюс, 2015. — 451 с

- 21.** Економічний енциклопедичний словник. У 2-х томах. Том 1 / За ред С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 616 с.
- 22.** Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера [Текст] / За ред. Р. Дяківа. - К. : Міжнар. екон. фундація, 2014. - 704 с.
- 23.** Єлісеєва О.К. Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі. / О.К.Єлісеєва, О.О.Третяк, В.В.Узунов; [Під ред. В.М.Узунова, О.К.Єлісеєвої] — Д.: ІМА-прес, 2016. — 186 с.
- 24.** Єрмаков О. Ю. Напрямки та ефективність підприємств хлібопродуктового комплексу/ О. Ю. Єрмаков, В. О. Герасіна // Економіка АПК. — 2015. — № 7. — С. 86–90.
- 25.** Зайцев Ю. К. Соціалізація економіки України та системна трансформація суспільства: методологія і практика: Монографія / Ю. К. Зайцев – К: КНЕУ, 2014. – 267 с.
- 26.** Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. - М. : Дело, 2013. - 388 с.
- 27.** Інвестиції в людський капітал та їх ефективність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mev.lac.lviv.ua>.
- 28.** Ищенко И.Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Моногр. / И.Г. Ищенко.- Пенза: Изд-во ПГПУ, 2014.– 136 с.
- 29.** Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г.В. Карпенко // Економіка держави. –2017. – №1. – С. 61-62.
- 30.** Кіндрацька Г. Економічний аналіз : Підручник / За ред. проф. А.Г.Загороднього. / Кіндрацька Г.І., Білик М.С.,Ю Загородній А.Г. – 3-тє вид., перероб. і доп.- К.:Знання, 2012. - 487 с.
- 31.** Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2017. – № 4. – С. 49.



- 32.** Корпорації: управління та культура : [монографія] / [Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В.]. — Дрогобич: Вимір, 2014. — 367 с.
- 33.** Коровський А. В. Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування / Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2016. — 183 с
- 34.** Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Коул Джеральд. — М.: ООО «Вершина», 2014. — 352 с.
- 35.** Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. — 2015. - №3. — С. 126.
- 36.** Кредисов А. И. История учений менеджмента / А. И. Кредисов. — М. : ВИРА-Р, 2011. — 336 с.
- 37.** Крижко І.Д. Формування професійно-посадової структури трудових ресурсів : Монографія / Крижко І.Д., Богданова Т.І., Ведерніков М.Д. - Хмельницький: НВП "Еврика" ТОВ, 2012. — 136 с.
- 38.** Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — Житомир: ЖІТІ, 2014. — 345 с.
- 39.** Лукашевич В. В. Эффективность инвестиций в человеческий капитал / В. В. Лукашевич // Полиграфист и Издатель. — 2016. — № 6. — С. 54–61.
- 40.** Людський розвиток в Україні: можливості та напрями соціальних інвестицій (колективна науково-аналітична монографія) / НАН Ін-т демографії та соц. дослідж. Держ. ком. статистики України; За ред. Е.М.Лібанової — К., 2016 — 355 с
- 41.** Макарова И. К. Управление персоналом: Учебник / И.К. Макарова. — М.: Юриспруденция, 2014. — 304 с.
- 42.** Маркс К., Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. — 2-е изд. — Т.23. - М. : Прогресс, 1975. — 907 с.
- 43.** Марр Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марр, Г. Шмидт. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 2015. — 304 с.

**44.** Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учеб. / В.И. Маслов. - М.: Финпресс, 2013. — 288 с.

**45.** Меренюк Т. В. Бенчмаркінг – шлях до конкурентних переваг / Т. В. Меренюк // Наука та практика. – Полтава, 2016. – С. 152–158.

**46.** Михайлова М.Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством / М.Р. Михайлова // Методы менеджмента качества. – 2017. – № 5. – С. 18-21.

**47.** Николаенко Л. Ф. Подбор статистических показателей относительно оценки системы управления персоналом / Николаенко Л. Ф. // Бізнесінформ. – 2014. – № 8. – С. 171–176.

**48.** Новак І. М. Сучасні пріоритети інвестування людського капіталу в Україні / І. М. Новак // Збірник наукових праць Харківського національного економічного університету. Управління розвитком. – 2016. – № 4. – С. 83–86.

**49.** Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева // Управление развитием персонала, 2015. – № 01. – С. 2-13.

**50.** Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. – СПб. : Речь, 2014. – 192 с.

**51.** Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Ч. I. Теория : Учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2013. – 1062 с.

**52.** Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М. : Издательство "Альфа-Пресс", 2013. – 1056 с.

**53.** Офіційний сайт ПАТ “Концерн Хлібпром” [Електронний ресурс].Режим доступу : <http://www.hlibprom.com.ua/ua/news/>

**54.** Парслоу Э. Коучинг в обучении : Практические методы и техники / Эрик Парслоу, Моника Рэй: [Пер. с англ. А.Маслов] — СПб. и др. : ПИТЕР, 2016. - 203 с.

**55.** Петруха С. Методологічні засади аналізу фінансового стану хлібопекарської підгалузі харчової промисловості України / С. Петруха, М. Колотуша // Економіст. — 2016. — № 5. — С. 15–27.

**56.** Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. — М.: Международные отношения, 2012.— 896 с.

**57.** Про професійний розвиток працівників : закон України від 12.01.2012 № 4312-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17/ed20120413>.

**58.** Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. — К.: КНЕУ, 2012. — 351 с.

**59.** Сардак О. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. — 2016. — Вип. 21.15. — С. 276-282.

**60.** Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання (монографія). — Кіровоград: ПіК, 2013. — 426 с.

**61.** Скшипек Е. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом у практичній діяльності / Ельжбета Скшипек // Світ фінансів. — 2014. - № 1 (10). — С. 186- 195.

**62.** Сотникова С. И. Конкурентоспособность персонала как объект управления / С. И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2015. - № 2. — С. 78-85.

**63.** Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер-мл., С. М. Спенсер ; пер. с англ. — М. : НІРРО, 2015. — 384 с.

**64.** Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом — СПб: Издательство “Питер”, 2016. 416 с.

**65.** Статистичний щорічник Вінниччини за 2016 рік / Державний комітет статистики України, Головне управління статистики у Вінницькій області; Ред. С. Ігнатов. — Вінниця, 2017. — 631 с.

**66.** Статистичний щорічник України за 2016 рік / За ред. О.Г. Осауленка. — К.: Державний комітет статистики України, 2017. — 673 с.

67. Туленков Н.В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту : Монографія / М. В. Туленков. - Київ ; Ніжин : Аспект-Поліграф, 2016. – 312 с.

68. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие / Джон Уитмор : пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 160с.

69. Уолтон Р. Управление человеческими ресурсами / Р. Уолтон, М. Пул. – СПб.: Питер, 2016. – 705 с.

70. Управління людськими ресурсами : Понятійно-термінол. слов.: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / [О.В.Антонюк, О.В.Баєва, І.Р.Байрак та ін.]; Міжрегіон. акад. упр. персоналом; За ред. Г.В.Щокіна, О.В.Антонюка, М.Ф.Головатого. — К., 2015. — 487,

71. Управління персоналом : Навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова.– К.: Центр навчальної літератури, 2014.– 504 с.

72. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 638 с.

73. Управление эффективностью и качеством: модульная программа. В 2-х ч. / Под. ред. И. Прокопенко, К. Норты; пер. с англ. – М.: Дело, 2012. – Ч. 2. – 401 с.

74. Ушенко Н. В. Людський капітал: регуляторні механізми відтворення. / Н. В. Ушенко. — Донецьк : Юго-Восток, 2016. — 287 с

75. Фанталова Н. А. Коучинг менеджмента и оценка методом „360” / Н. А. Фанталова // Менеджмент сегодня. – 2013. - № 3. – С. 176-185.

76. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Фатхутдинов Р.А.. – СПб.: Питер, 2014. – 448 с.

77. Форсиф П. Обучение и развитие персонала / П. Форсиф : пер. с англ., под ред. В. А. Спивака. – СПб. и др. : ПИТЕР, 2016. – 196 с.

**78.** Хабибуллина С. А. Построение системы обучения в компании / С. А. Хабибуллина, Е. М. Козлова // Управление развитием персонала. - 2017. - № 3 (19). - С. 198-204.

**79.** Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и конкурентоспособность работников в современных условиях. Методология и практика исследования / Т. В. Хлопова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2014. – 217°с.

**80.** Чайникова, Л.Н. Методологические и практические аспекты оценки конкурентоспособности региона : монография / Л.Н. Чайникова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2013. – 248 с.

**81.** Шабурова А.В. Механизм воспроизводства трудового потенциала и его влияние на конкурентоспособность работника / Шабурова А.В. : Автореф. дис. кандидата экон. наук / ГОУ ВПО “Новосибирский государственный технический университет” МОНРФ. – Новосибирск, 2013. – 20 с.

**82.** Шевчук Л. Т. Втрати людського капіталу в Україні: понятійно-категорійний апарат і концептуальні положення / Л. Т. Шевчук // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Львів : ІРД НАН України. – 2017, вип. 3 (65). – С. 9–27.

**83.** Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г.В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2014. – 280 с.

**84.** Щербак В. Г. Інноваційні аспекти управління трудового потенціалу. Монографія / В. Г. Щербак. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2015. – 332 с.

**85.** Щур С. Методика оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу / С. Щур // Україна: аспекти праці. – 2017. – № 2. – С. 32 – 37.

**86.** Яровая Д. А. Инвестиции предприятий в человеческий капитал / Д. А. Яровая, М. В. Артамонова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Т. 2. Ч. II. – К. : КНЕУ, 2015. – С. 914–923.

**87.** Camp R. C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. C. Camp. - Wisconsin : ASQC Industry Press, Milwaukee, 2014. – 391 p.

**88.** Dyer L. A Strategic Perspective of Human Resources Management / L. Dyer, G.W. Holder. –Washington, DC, 2015. – 234 p.

**89.** Guest D. E. The Nature and Causes of Effective Human Resource Management / D. E. Guest, R. Peccei // British Journal of Industrial Relations. – 2015. – # 7. – P. 41-44.

**90.** Guest D. E., Barney J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J. Barney, D. E. Guest – Addison Wesley Publishing, 2014. – 372 p.

**91.** Krulis-Randa J. Strategic Human Resource Management in Europe / J. Krulis-Randa. // Human Resource Management. – Berlin, 2016. – № 2. – P. 136-145.

**92.** McGonagle John. Benchmarking and Competitive Intelligence / McGonagle John // Journal for Quality and Participation. – 2016. - №5. – p.30-35.

**93.** Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning Company: 2nd ed. – Maidenhead: McGraw-Hill, 2013. – 372 p.

# ДОДАТКИ

**Etxt Антиплагиат**

Файл Правка Вид Операции Справка

Проверить уникальность

Etxt.ru - биржа контента

Редактор Страница

Текст(155164): Адрес:

1.1. Сутність, значення і трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємств в сучасних умовах  
1.2. Розвиток персоналу як передумов ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства  
1.3. Забезпечення інноваційного розвитку людських ресурсів підприємства

Журнал: Автопрокрутка Очистить журнал

[13:10:40] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://oskavo.net/oskavo/2017/9/>

[13:10:49] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://www.niss.gov.ua/articles/677/>

[13:10:49] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=728779>

[13:10:50] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: [http://revolution.allbest.ru/economy/00328376\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/economy/00328376_0.html)

[13:10:50] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: [http://revolution.allbest.ru/marketing/00805935\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/marketing/00805935_0.html)

[13:10:51] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: [http://revolution.allbest.ru/economy/00807722\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/economy/00807722_0.html)

[13:10:52] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://referat.com/60/1265-1-aktiv-zac-ya-d-yal-nost-p-dpri-mstv-harchovo-promislovost-shlyahom-udoskonalennya-mehan-zmu-regulyuvannya.html>

[13:10:53] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <https://sites.google.com/site/talantukraeni/yurydychna-osvita/yurydychna-osvita-4>

[13:10:54] **Vi** **Найдено 2% совпадений** по адресу: <http://diplomikr.com.ua/raboti/20619?mod=dissertations>

[13:10:55] **Vi** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://uadocs.exdat.com/docs/index-372661.html?page=2>

[13:10:57] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: [http://gymlit.in.ua/re\\_Формування\\_сучасної\\_системи\\_розвитку\\_персоналу](http://gymlit.in.ua/re_Формування_сучасної_системи_розвитку_персоналу)

[13:10:57] **Vi** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://uadoc.zavantag.com/text/7142/index-1.html>

[13:10:58] Возникла ошибка при загрузке поисковой страницы №826 [3] (625 миллисек.): **Google ( Received an unexpected EOF or 0 bytes from the transport stream. )**

[13:10:58] **Go** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://www.ucpp.com/yevy-zapovnennya-tablytsi-1-2-3>

[13:10:59] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://referat-ok.com.ua/finansii/antiinfljaciine-regulyuvannya-v-ukrajini-ta-iogo-efektivnist>

[13:11:00] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: [http://gaimfo.com.ua/news/tonik\\_kontisern\\_hibprom\\_vygotovuyv\\_135\\_26\\_tys\\_tonn\\_hibobulochnoi\\_ta\\_kondyerskoj\\_produktsii\\_64915.html](http://gaimfo.com.ua/news/tonik_kontisern_hibprom_vygotovuyv_135_26_tys_tonn_hibobulochnoi_ta_kondyerskoj_produktsii_64915.html)

[13:11:01] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=67305>

[13:11:01] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/05511001>

[13:11:04] **Vi** **Найдено 1% совпадений** по адресу: [http://dSPACE.nbuw.gov.ua/bitstream/handle/123456789/88681/30\\_Tkachenko.pdf;sequence=1](http://dSPACE.nbuw.gov.ua/bitstream/handle/123456789/88681/30_Tkachenko.pdf;sequence=1)

[13:11:08] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: [https://knowledge.allbest.ru/bank/2c0b65625b2ac69a4d53b89421316c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/bank/2c0b65625b2ac69a4d53b89421316c27_0.html)

[13:11:08] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: [https://knowledge.allbest.ru/bank/2c0b65635b2ac68a4c53a89521306d36\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/bank/2c0b65635b2ac68a4c53a89521306d36_0.html)

[13:11:10] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://prybutok.com.ua/14/hibprom-prodavyi/>

[13:11:14] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <https://mirznanii.com/a/249740/ekonomichna-efektivnist-virobnitstva-zema-ta-shlyakdi-pdivshchennya>

[13:11:14] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: [http://www.pravo.vuzib.su/book\\_z811\\_page\\_32.html](http://www.pravo.vuzib.su/book_z811_page_32.html)

[13:11:15] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-п>

[13:11:16] **Ra** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://zavantag.com/docs/2010/index-32013.html>

[13:11:17] Возникла ошибка при загрузке страницы из запроса №870-2 (5343 миллисек.): [https://www.scribd.com/document/117547957/E-A-Makarukov\(Soxranennaya-kopiya\)](https://www.scribd.com/document/117547957/E-A-Makarukov(Soxranennaya-kopiya)) ( **The remote server returned an**

[13:11:18] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://mir.zavantag.com/psihologiya/2014/index.html?page=3>

[13:11:21] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: <http://www.studcon.org/intensyifikaciya-vyrobnytstva-moloka-ta-shlyahy-pdivyshchennya-yivi-ekonomichnoyi-efektivnosti>

[13:11:23] **Yah** **Найдено 1% совпадений** по адресу: [http://ua-referat.com/Модель\\_та\\_методи\\_прийняття\\_управлінських\\_рішень\\_в\\_умовах\\_економіки\\_України](http://ua-referat.com/Модель_та_методи_прийняття_управлінських_рішень_в_умовах_економіки_України)

[13:11:24] **ВНИМАНИЕ! Уникальность может быть определена некорректно! (Обнаружено ошибок: 29%)**

[13:11:24] **Уникальность текста 71%® (Прогнорировано подстановок: 1%)**

Готово

ПУСК

На половину - Google ...

Несна про каталог ...

Робота Вітж.docx - ...

Etxt Антиплагиат

14:22

вторник

26.09.2017