

А. В. Прокопець,
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича
ORCID ID: 0000-0002-4902-8552

В. І. Кифяк,
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: 0000-0002-6104-6403

Г. І. Чуса,
бакалавр кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: 0000-0003-1393-2918

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.105

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

L. Prokopets,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Business Economics and Human Management, Fedkovych National University
V. Kyfiak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Business Economics and Human Management, Fedkovych National University
H. Chusa,
Bachelor of the Department of Business Economics and Human Management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN THE FIELD
OF PERSONNEL MANAGEMENT IN NATIONAL ENTERPRISES

У статті досліджено такі основні аспекти, як: система управління персоналом; важливість вдосконалення методів, які використовуються на підприємстві; дослідження причин високої плинності кадрів та низької продуктивності праці; вивчення основних умов побудови позитивного психологічного клімату; зазначено основні перепони на шляху до побудови успішного колективу; висвітлено основні особливості соціального захисту працівників; здійснено комплексний аналіз спроб адаптування зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки; обґрунтовано необхідність побудови на підприємстві системи ефективного кадрового потенціалу.

Персонал є основною складовою будь-якого відкритого підприємства та соціально-економічної системи. Більше того, підприємство — це система взаємопов'язаних елементів, персонал формується у власну систему управління персоналом, яка повинна органічно і повністю вписуватися в всю систему підприємства, тому побудова ефективної HR-системи є одним із головних завдань компанії на сьогодні.

Розвиток ринкових відносин в Україні включає: формування нових підходів в управлінні персоналом, адже більшість українських компаній через брак висококваліфікованого персоналу та негнучку та застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на різкі зміни ринкової ситуації, нові вимоги до мобільної переорієнтації власних кадрів, впровадження сучасних технологій роботи персоналу. Основним резервом зростання промислового виробництва є ефективне управління персоналом підприємства.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, а отже підвищення цін на створювані ними послуги праці; значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, яке потребує високої творчої віддачі від кожного працівника. За цих умов перед керівником стоять такі першочергові завдання як: найкраще використання кваліфікації працівників для досягнення цілей господарської діяльності; досягнення максимальної вигоди і водночас найвищого рівня мотивації персоналу для роботи.

Ще однією тенденцією сучасного розвитку підприємства є швидка змінюваність навколишнього середовища, звідси випливає необхідність постійної координації якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Відповідною реакцією підприємств на ці тенденції розвитку людських ресурсів повинна бути посилена увага до розробки та впровадження ефективних систем оцінки персоналу.

У даній роботі визначено основні інноваційні методи управління персоналом підприємства та проведено їх повний комплексний аналіз. Зазначено, що від використання ефективної системи управління персоналом в цілому залежить рівень ефективності та продуктивності підприємства. Визначено переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом. Розглянуто їх суть використання та вплив на підприємство.

The article examines the main aspects such as: personnel management system; the importance of improving the methods used in the enterprise; study of the causes of high staff turnover and low productivity; study of the basic conditions for building a positive psychological climate; the main obstacles on the way to building a successful team are indicated; the main features of social protection of workers are highlighted; a comprehensive analysis of attempts to adapt foreign experience to the realities of the domestic economy; the necessity of building an effective personnel potential system at the enterprise is substantiated.

Personnel is a key component of any open enterprise and socio-economic system. Moreover, the company is a system of interconnected elements, personnel is formed in its own personnel management system, which must fit organically and completely into the entire system of the enterprise, so building an effective HR-system is one of the main tasks of the company today.

Development of market relations in Ukraine includes: formation of new approaches in personnel management, because most Ukrainian companies due to lack of highly qualified personnel and inflexible and outdated concept of personnel policy do not have time to respond to sharp changes in market conditions, new requirements for mobile reorientation, introduction of modern technologies. staff. The main reserve for the growth of industrial production is the effective management of enterprise personnel.

Current trends in human resources development are the growing demand for skilled labor, and hence rising prices for their labor services; significant strengthening of the role of the human factor in the production of the enterprise; transition to strategic management of the enterprise, which requires a high creative return from each employee. Under these conditions, the manager is faced with such priority tasks as: the best use of employee skills to achieve business goals; achieving maximum benefits and at the same time the highest level of staff motivation to work.

Another trend of modern enterprise development is the rapid variability of the environment, hence the need for constant coordination of qualitative and quantitative characteristics of staff with new requirements. Appropriate response of enterprises to these trends in human resources development should be increased attention to the development and implementation of effective personnel evaluation systems.

In this paper it is defined the main innovative methods of personnel management of the enterprise and conducted their full comprehensive analysis. It is noted that the level of efficiency and productivity of the enterprise depends on the use of an effective personnel management system in general. The advantages and disadvantages of innovative methods of personnel management are identified. Their essence of use and influence on the enterprise are considered.

Ключові слова: персонал, методи впливу, система управління персоналом, ефективна діяльність, підприємство, досвід.

Key words: personnel, methods of influence, personnel management system, effective activity, enterprise, experience.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Системи управління використовувани вітчизняними підприємствами показали їх недосконалість і неефективність, що призводить до значної плінності кадрів,

низької продуктивності та негативного психологічного клімату у колективі. Відповідно наслідки такої роботи є невтішними-неефективна робота багатьох підприємств, несвоєчасне виконання плану виробництва,

збитковість бізнесу і, в деяких випадках, банкрутство. Зараз ефективно управління персоналом виступає однією із найважливіших систем управління бізнесом.

У вітчизняній економіці є ряд нагальних проблем, які потребують прискорення їх вирішення. Багато з них пов'язані зі створенням ефективної кадрової системи на підприємствах. Однак цей процес повинен здійснюватися з мінімальними витратами і максимальним прибутком. Тому для вирішення даних проблем варто скористатись досвідом розвинених країн світу, враховуючи національний менталітет, реалії українського бізнесу та політичну ситуацію.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідження питання управління персоналом, вивчення проблем ефективного використання трудового потенціалу та мотивації трудової діяльності зробили такі відомі вчені як А. Акмаєв, А. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерников, М. Войнаренко, Н. Гавкалова, О. Грішнова, О. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, О. Сардак, М. Семікіна, П. Ситник, А. Тельнов, О. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, А. Чорна, Г. Щокін та інші. Що стосується досліджень зарубіжних вчених, то тут варто виділити праці М. Армстронга, М. Беляцького, В. Весніна, М. Вітке, В. Врума, О. Сторшина, А. Кітова, М. Лапіна, Д. МакГрегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна та інших. Для успішної та ефективної системи управління персоналом необхідно поєднати ці напрацювання та використати всі рекомендації вчених.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даної публікації є формування сучасного підходу до удосконалення системи методів управління персоналом для покращення роботи підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теперішній стан національної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Його основними особливостями є практична відсутність зв'язків між підприємствами та невпорядкованість їхньої спільної діяльності, нестабільність правових та нормативних положень, практична, економічна та політична нестабільність тощо.

Ринок вітчизняних освітніх послуг також далекий від ідеалу. Він практично немає балансу між реальними потребами ринку та спеціалістами. Рівень кваліфікаційної підготовки вітчизняних спеціалістів поступається вимогам міжнародних ринків праці. Системи управління персоналом у більшості компаній застарілі і не відповідають вимогам часу або взагалі відсутні.

Однак не варто забувати про рівень кваліфікації не лише працівників, а й персоналу, оскільки ринок послуг з підготовки та перепідготовки працівників менеджменту в майбутньому займе гідне місце поряд зі звичними освітніми послугами. Програми, які будуть використовуватися для підготовки менеджерів повинні враховувати практичний досвід провідних іноземних компаній, враховувати вимоги часу та орієнтуватися на підвищенні ефективності управління [2].

В Україні є багато нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже зараз. Істотно деякі з цих проблем стосуються формування людських ресурсів на підприємствах. За умови підвищення ефективності формування людських ресурсів необхідно знайти методи, на основі яких буде створено команду, витрачаючи на це мінімум зусиль і отримуючи максимум прибутку. З цією метою необхідно використовувати напрацьований досвід країн

світу. Існує кілька базових моделей управління — класичні японська та американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має особливості та поєднує в собі деякі елементи від інших моделей. Вони відрізняються як трактуванням дій і мотивації працівників, так і методами взаємодії з персоналом і впливом на нього. Україна вирішує куди рухатися далі, тому скориставшись закордонним досвідом і опираючись на українські реалії та менталітет, із кожної моделі потрібно використовувати найкраще, що дозволить отримати бажаний ефект за найнижчою вартістю.

Вивчення та узагальнення світового досвіду з питань ефективного управління персоналом дозволить визначити основні аспекти, які заслуговують на увагу вітчизняних економістів-практиків та науковців.

У зарубіжній практиці вже давно усвідомили необхідність системи управління персоналом. В Україні в даному питанні ситуація кардинально інша. Багато підприємців економлять на даному питанні і не віддають йому належної важливості [7].

За кордоном вважається, що створення ефективної команди визначається філософією компанії — системою цінностей і моральних принципів, відносини між адміністрацією та персоналом. Так, англійська філософія бізнесу базується на традиційних цінностях нації та теорії міжособистісних відносин. Вона означає повагу до особистості працівника, доброзичливість, мотивацію співробітника і підтримку досягнень, надання високоякісних робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантію гідного заробітку.

Філософія американського бізнесу заснована на традиційях конкуренції і заохочення індивідуалізму працівників з чітким акцентом на прибуток компанії та залежність від власних доходів. Відмінною рисою є чітке встановлення цілей і завдань, висока заробітна плата працівників, пропаганда споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [4].

Японська філософія менеджменту заснована на традиції поваги до людей похилого віку, колективізм, спільна згода, ввічливість, відданість ідеалам компанії, праця протягом усього життя співробітників великих компаній, постійна ротация персоналу, створення умов для ефективною командної роботи.

Проблеми вдосконалення управління персоналом не зменшуються і в Німеччині, Швеції та інших країнах з розвинутою ринковою економікою. У сучасній зарубіжній теорії та практиці управління персоналом домінує принцип, у комплексі з яким персонал розглядається як активний елемент і необхідний компонент стратегічного менеджменту.

На характер поведінки працівників безпосередньо впливає національна специфіка, ментальність, традиції, історичні відмінності в економічному розвитку та корпоративному рівні культури народів різних країн

Сучасний ринок з технічними, технологічними та економічними інноваціями вимагає постійної перепідготовки деяких працівників, щоб досягти більшого прибутку для компанії. Все частіше основним критерієм успішності фахівця стає обсяг інформації, яку він може донести та поширити серед працівників. Відповідно, спеціалісти цінні своєю новою освітою, наявністю нових спеціальних технологій, значно більшими коштами на розвиток нових технологій. На підприємствах вводяться нові посади — розповсюджувач знань. Практично всі великі та більшість середніх компаній США здійснюють власні навчальні програми. У цій сфері працює близько 50 тис. наставників і на неї витрачається близько 100 мільярдів доларів на рік. За підрахунками, 1 долар вкладений в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 доларів доходів.

Японська система формування стратегії розвитку персоналу компанії вважається досить ефективною і вшуканою до дрібниць. Успіх системи надає можливість

Таблиця 1. Узагальнення особливостей систем управління персоналом в різних країнах

| Японія | США | Німеччина |
|--|---|---|
| - заробіток визначається з урахуванням віку, стажу роботи, освіти і здатності до виконання завдання; - попереднє вивчення сильних і слабкостей особистості працівника і правильний вибір для нього робочого місця; - висока залежність співробітників від компанії | - Система «Pay for Performance» - «Гонорар за виконання»; - принцип індивідуалізму; - механізм індивідуалізації ЗП; - кадри вважаються основними джерело продуктивності виробництва | - спільна участь в наглядових радах компаній представників капіталу й найманої праці; - виробничі ради в комплекті підприємства; - приділяється увага перепідготовці служб персоналу для програм практики |
| Франція | Великобританія | Італія |
| - використовувати змагання під час обміну різними посадами; - поєднання просування на перепідготовку і підвищення рівня знань, умінь; - навчати всіх співробітників для програми «Психологія спілкування» | - стандартизована система «Інвестори в людях»; - відданість розвитку всіх співробітників для стратегічного досягнення цілей та завдань; - спостерігаються потреби в навчанні та розвиток відповідно до конкурентної стратегії | - на півночі країни використовують американські методи HR; - у південних областях працює «радянська» система підбору персоналу; - немає ніяких стимулів сприяють зростанню кваліфікації |

працювати з людьми і особисто з кожним працівником їх залучення до справ компанії, у виробництво високоякісної продукції.

Система формування стратегії розвитку співробітників створює жорстку прив'язку робітника до своєї фірми. Японець може змінити світогляд, змінити ім'я, але він ніколи не зрадить компанію. В його компанії він готовий зробити те, що потрібно, впевнений, що він важливий і необхідний для бізнесу. Японський чиновник не може піти з компанії за бажанням, бо він втратить більшість привілеїв і власний статус. Про це свідчить той факт, що японські компанії майже не мають обороту персоналу.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом. У південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично, "радянська" система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Більш детальніше особливості управління персоналом в різних країнах розглянемо в таблиці 1 [6].

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці вітчизняними підприємствами.

Сукупність цілей, напрямів, форм і методів ефективного управління персоналом — це одна система управлінської роботи, яка включає в себе три підсистеми.

По-перше, це підсистема аналізу, планування та прогнозування персоналу компанії. Її основні завдання це створення об'єктів та управлінських структур, розрахунок потреби в кадрах необхідної професії, спеціальності та кваліфікації. Іншими словами, для вирішення завдань цієї підсистеми необхідно відповісти на питання: "Хто потрібен?" і "У якій кількості?"

По-друге, це підсистема підбору, розстановки, оцінки та постійного навчання персоналу. Її основні завдання це гарантія якості сформованих об'єктів структури управління персоналом, а також організація ефективного стимулювання їх діяльності. І нарешті, підсистема раціональності використання персоналу на виробництві. Вирішення завдань, що стоять перед цією підсистемою, пов'язане з виконанням комплексу заходів,

створювати високопродуктивні та стійкі виробничі колективи.

Таким чином, незважаючи на велику кількість невирішених питань, останнім часом, ситуація у сфері національного управління змінюється на краще.

Проте на більшості українських підприємств є багато проблем зі створенням стратегії розвитку персоналу. Ще немає контингенту працівників, що працюють на сучасному рівні. Служби кадрів часто керують спеціалістами без спеціальної освіти. Деякі бізнес-лідери живуть за старими концепціями і правами, працівники часто не знають про перспективи розвитку компанії і напрямок її діяльності в соціальній та стратегічній сфері. Основним фактором, що обмежує розвиток працівників, є брак коштів на розвиток персоналу, навіть якщо керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу.

Враховуючи сучасні підходи до формування стратегії розвитку персоналу в глобальному значенні для бізнесу реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємств є більш ніж очевидним. Створюючи стратегію управління на нашу думку, слід враховувати кадри на вітчизняних підприємствах, особливості сучасного етапу управління персоналом у країнах з розвинутою ринковою економікою, тобто буде доцільно вжити наступні заходи:

- перехід від суто кадрових питань до формування стратегії управління персоналом;
- забезпечення конкурентоспроможності стратегії управління персоналом,
- придбання та утримання працівників необхідної кваліфікації та прихильності;
- розробка високопродуктивних систем, що містять чітку структуру процесів набору та відбору, системи компенсації та заохочення за результатами роботи, а також діяльність з навчання та розвитку менеджерів з урахуванням потреб підприємства;
- стимулювання розвитку атмосфери співпраці та взаємної довіри;
- створення сприятливого та гармонійного клімату;
- партнерські відносини між керівниками та їх підлеглими;
- створення умов для оцінки та нагородження людей за результатами їх діяльності та досягнення;
- створення умов для реалізації політики рівних можливостей для всіх працівників підприємства;
- впровадження етичного підходу до управління на основі догляду про людей, справедливості і прозорості;

— підтримка та покращення фізичного та морального благополуччя працівників [8].

В Україні найважливішим є створення стратегії розвитку персоналу не стільки через логіку стратегічного розвитку, але як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значні стратегічні зміни на різних рівнях управління, в тому числі на рівні окремих підприємств, можуть здійснюватися лише за допомогою людського фактору. Експерти з менеджменту кажуть, що єдиною істотною конкурентною перевагою будь-якого підприємства на початку ХХІ ст. стають його людські ресурси.

Що стосується зарубіжного досвіду, то ми вважаємо, що в Україні необхідно запровадити певні елементи системи "зайнятність на все життя", оскільки на вітчизняних підприємствах працівник не має відношення до підприємства, що у свою чергу, не дає великого економічного та морального ефекту, оскільки працівник не відчуває свій зв'язок з менеджерами та компанією. Українські менеджери в більшості випадків необгрунтовано вважають, що дешевше і легше вирішити проблеми з управлінням персоналом за допомогою ліквідності, яка не орієнтована на довгострокову перспективу. Ознайомлення з елементами цієї системи знизить ліквідність, що є запорукою успіху компанії.

В Україні варто звернути увагу на систему, що базується у Великобританії, "Інвестори в людей". Вона навчає, розвиває та направляє співробітників для досягнення ключових бізнес-цілей. Вітчизняні підприємства не повністю усвідомлюють вплив інвестицій у людські ресурси на кінцевий результат діяльності компанії. Практичні переваги цієї системи засновані на тому, що вона підвищує ефективність і прибутковість, адже навчені працівники працюють краще і ефективніше, зменшується кількість прогулів (що є особливо важливою проблемою для українських компаній).

Незважаючи на те, що на своїй батьківщині "Інвестори в людей" це дуже престижно, тому що участь у цій програмі робить її привабливою для потенційних співробітників, а також для інвесторів і клієнтів, доцільно було б запровадити її в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, як бачимо, побудова ефективної системи управління персоналом — це досить трудомісткий і енерговитратний процес, що вимагає від бізнесу максимального накопичення при визначенні стратегії компанії в цілому і по відношенню до неї персоналу. Крім того, слід зазначити, що будь-яка система, в т. ч. управління персоналом є динамічною і потребує постійного вдосконалення і розвитку.

Література:

1. Бажан І. І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69—73.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУА, 2011. 468 с.
3. Данилюк В.М., Петюк В.М., Цинбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
4. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf
5. Лук'яничин В.О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. 592 с.
6. Рудьєв В.А. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2012. 310 с.
7. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2015. 567 с.

8. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ "ХПІ". 2013. № 53 (1026). С. 178—181.

References:

1. Bazhan, I. I. (2003), "The essence of the category "labor potential" and its economic nature", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol.1 (20), pp. 69—73, Ukraine.
2. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnia personalom [Personnel Management]*, Kyiv, Ukraine.
3. Danylyuk, V. M., Petyuk, V. M. and Tsingbaliuk, S. O. (2006), *Menedzhment personalu [Management of personnel]*, Kyiv, Ukraine.
4. Korsakov, D. O. (2011), "Organizational diagnostics of the personnel management system of the enterprise", available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf (Accessed at 10 May 2022)
5. Luk'janyhin, V. O. (2004), *Menedzhment personalu [Management of personnel]*, Sumy, Ukraine.
6. Rudev, V.A. (2012), *Upravlinnia personalom [Human resources]*, Kiev, Ukraine.
7. Voronkova, V.Gh. (2015), *Upravlinnja ljudskymy resursamy: filosofskji zasady: navch. posib [Human Resources Management: Philosophical Foundations]*, Kyiv, Ukraine.
8. Kharchenko, G. A. and Borovy, Y. M. (2013), "Features of social and psychological methods in enterprise management", *Visnyk NTU "KhPI"*, vol. 53 (1026). pp. 178—181, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2022 р.



www.agrosvit.info

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292