

УДК 331.101

Куцик В. І.,

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,

к.е.н., доц., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Кліпкова О. І.,

zawksana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768,

Researcher ID F-1910-2019,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і соціально-гуманітарних дисциплін, Львівський навчально-науковий інститут ДВНЗ “Університет банківської справи”, м. Львів

Амелін М. О.,

amelin_maksim1997@ukr.net,

магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. У статті досліджуються передумови використання та адаптації світового досвіду управління персоналом на підприємствах України. Метою написання статті є обґрунтування необхідності застосування світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Вибір країн для дослідження здійснювався на основі дослідження конкретних значень показника Глобальної конкурентоспроможності країн світового економічного простору. При написанні статті використано методи статистичного аналізу – при ідентифікації країн-еталонів для використання досвіду їх підприємств у стратегічному управлінні персоналом на основі індексу Глобальної конкурентоспроможності, метод порівняння – при виявленні рис, придатних для адаптації в сучасних економічних умовах, експертних оцінок – при виявленні особливостей менеджменту підприємств досліджуваних країн. Зазначено, що доцільно використовувати досвід американських підприємств в аспекті індивідуалізації та персоніфікації підходу до працівників, досвід Швейцарії, Німеччини у формуванні централізованих державних програм навчання персоналу та систем самоосвіти, колективізму та відданості компанії, які характерні для Сінгапуру та Японії. Окреслено, що прогнозування впровадження набутих в результаті дослідження знань та досвіду варто здійснювати у площинах особистісної орієнтації системи управління персоналом, формування мікро- та макроплатформ постійного навчання працівників підприємств та побудови постійного паритету між здобутими знаннями та досвідом і результатами діяльності індивідуума, створенні та реалізації практичних засад формування корпоративної культури зі всіма її явними та неявними проявами з метою забезпечення сприятливого ставлення до бізнесу як основи добробуту громадян держави.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадри, трудові ресурси, світовий досвід управління персоналом.

Kutsyk V. I.,

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,

Ph.D., Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Klipkova O. I.,

zawksana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768,

Researcher ID F-1910-2019,

Ph.D., Associate Professor, Department of Management and Social&Humanitarian Subjects, Lviv Educational and Scientific Institute of State Higher Educational Establishment "Banking University", Lviv

Amelin M. O.,

amelin_maksim1997@ukr.net,

Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

PECULIARITIES OF USING WORLD EXPERIENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT AT DOMESTIC ENTERPRISES

Abstract. The article explores the prerequisites for using and adapting the world experience of personnel management at Ukrainian enterprises. The purpose of the article is substantiation of the need for application the world experience of personnel management in domestic enterprises. Selection of countries for the investigation was based on the study of specific values of the Global Competitiveness Index of the countries in the world economic space. Methods of statistical analysis were used in the process of research - in identifying benchmark countries for using the experience of their enterprises in strategic personnel management on the basis of the Global Competitiveness Index, the method of comparison - in identifying features suitable for adaptation in modern economic conditions, expert assessments - in identifying management features of enterprises in the studied countries. It is noted that it is appropriate to use the experience of American enterprises in the aspect of individualization and personalization of the approach to employees, the experience of Switzerland, Germany in the development of centralized state training programs for personnel as well as self-education systems, collectivism and dedication to the company which are typical for Singapore and Japan. It is emphasized that forecasting the implementation of the knowledge and experience acquired as a result of research should be carried out in the areas of personal orientation of the personnel management system, the formation of micro- and macro-platforms of continuous training of enterprises employees and building constant parity between knowledge, experience and the results of the individual's activity, forming a corporate culture with all its explicit and implicit manifestations in order to ensure a favorable attitude towards business as a basis for the well-being of citizens of the state.

Key words: personnel, personnel management, cadre, labor resources, world experience of personnel management.

JEL Classification: M12, J53, F29

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-58-09>

Постановка проблеми. Кожен період розвитку господарства розставляє свої важливі акценти, кожен з яких проявляється у своїй сфері. В процесі становлення ринкової економіки особлива увага приділялася розробці товару, процесу виробництва тощо. На сьогодні велике значення надається кадрам підприємства. Їх розвиток, адаптація, продуктивність праці, психологічні та фізичні особливості становлять основу стратегічного управління підприємством. Втрата інтересу до запропонованої роботи, відсутність мотивації, тривожність, робочого режиму – це чинники, які становлять загрозу для розвитку підприємства, підтримання його фінансової та економічної стабільності. Отже, ефективне управління персоналом в середовищі світової глобалізації є завжди актуальною темою для дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемами ефективності процесу управління персоналу займалися М. Амстронг, Е. Лібанова, С. Пирожков, С. Сессен та інші. Питання управління і розвитку персоналу та кадрів підприємства

розглядалися у працях Т. Білорус, І. Вовк, О. Гетьман, Р. Дармиць, Г. Писаревської, І. Саух, Р. Якубів та ін.

Крім того, питанням закордонного досвіду управління персоналом були присвячені праці Т. Ю. Базарова, Дж. Бенсона, П. Діксена, Дж. Гамбі, В. А. Корженевської, Н. М. Кулапова, П. Толберта та ін.

Постановка завдання. Основними завданнями статті є проведення дослідження категорії “персонал підприємства”, вивчення особливостей вітчизняного процесу управління персоналом, виявлення рис передового світового досвіду у цій галузі і можливостей їх адаптації в сучасних умовах розвитку підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для детального вивчення питання варто дати характеристику понять, які у деяких випадках вважаються тотожними при визначенні досліджуваного об’єкта управління: кадри підприємства, людські ресурси, трудовий потенціал, персонал підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика понять “кадри підприємства”, “людські ресурси”, “трудовий потенціал”, “трудові ресурси”, “персонал підприємства”

Кадри підприємства	Людські ресурси	Трудові ресурси	Трудовий потенціал	Персонал підприємств
це основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства, які мають спеціальні знання, певну професійну підготовку та трудові навички, забезпечують виконання покладених на них функцій [1]	це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використувувати їх у трудовому процесі	це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності [2]	це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливо-стями для участі в економічній діяльності підприємства [3]	це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують господарську діяльність [4]



Рис. 1. Зміст та результати управління персоналом підприємства
Джерело: складено автором при використанні [5]

Кожне з цих понять за трактуванням вітчизняних дослідників характеризує свій аспект використання індивідуумів у трудовій діяльності.

Враховуючи дослідження понять, слід зазначити, що за своєю сутністю управління персоналом пропонуємо розуміти як різновид стратегічного управління, особливістю якого є те, що об'єктом управління виступає персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства. А вплив суб'єкта на об'єкт відбуватиметься шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління. Зокрема, зміст управління персоналом підприємства розкривають такі процеси [5] (рис. 1).

Отже, під управлінням персоналом вважаємо за доцільне розуміти наступне: “управління персоналом – це різновид управління, в якому об'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу підприємства та підвищення його кадрового потенціалу” [6].

В свою чергу, основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, є:

- оплачувана праця найманих працівників по створенню та реалізації товарів (послуг), що реалізуються на ринку;
- створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність
- (технології виробництва, патенти, ліцензії тощо);
- створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відображена в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також
- ділові зв'язки та особистий імідж працівників;
- організаційна культура підприємства – унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, організаційна структура, система винагород і способів їхнього розподілу, цінності, моделі комунікації тощо.

Зважаючи на визначення, слід відзначити особливості управління персоналом на вітчизняних підприємствах на сучасному етапі розвитку економіки України; особливу увагу слід приділити недолікам, які можна виправити шляхом адаптації досвіду зарубіжних підприємств.

Сьогодні для вітчизняних підприємств ознаменовується рисами трансформаційного періоду: відсутністю співпраці на галузевому,

регіональному рівнях, що зумовлене обмеженістю мобільності трудових ресурсів, далекими від ідеалу засадами корпоративної культури на підприємствах, що не стимулюють формування у їх персоналу філософії бізнесу і негативно впливають на мотивацію самих працівників та на фінансову та економічну стійкість компанії, недостатньою реалізацією сучасних мотиваційних систем, що не сприяє зростанню продуктивності праці працівників, а також це освіта персоналу та її взаємозв'язок із його результативністю потребує інтенсифікації та активізації у процесі діяльності тощо.

Зважаючи на вищезазначене, доцільно акцентувати увагу на досвіді управління персоналом американських, японських підприємств та компаній інших країн світового економічного простору.

Вибір таких країн для вивчення їх досвіду зумовлений їх передовими позиціями в організації бізнесу, зокрема діяльність американських та японських підприємств завжди вивчається у теорії менеджменту як "коридор альтернатив" для прийняття управлінських рішень. Як індикатор може слугувати індекс глобальної конкурентоспроможності, у розрахунку якого мають місце такі показники, як етична поведінка фірм, оплата праці та продуктивність праці, практика найму та звільнення працівників, гнучкість визначення заробітної плати, якість освіти та інші показники, що визначають якість та рівень життя у певній країні. Згідно з його значеннями для аналізу світового досвіду менеджменту персоналу слід акцентувати увагу на таких країнах, як Швейцарія, Сполучені Штати Америки, Сінгапур, Нідерланди,

Гонконг, Німеччина, Великобританія та Японія та ін. (рис. 2).

Зважаючи на обраний спектр країн для дослідження за зазначеним показником, варто виявити базові особливості організації бізнесу, у тому числі в управлінні персоналом, що формують їх успішність на світовому ринку. Зокрема, до таких належить лібералізація підприємницької діяльності у США, використання концепції "довічного найму" в Японії тощо (табл. 2). Отже, структурований досвід окремих світових країн дає можливість окреслити рекомендації вітчизняним підприємствам щодо управління персоналом:

1. Використання підходу до організації бізнесу, що орієнтований на працівника як основний ресурс створення додаткової вартості.

2. Розвиток системи навчання персоналу з безпосередньою прив'язкою до результативності роботи, її оцінювання та кар'єрного зростання.

3. Участь працівників у реалізації та створенні стратегічних планів компанії.

4. Створення ефективної корпоративної культури у бізнес-структурах, що забезпечуватиме злиття колективу в одне ціле, розвиток філософії компанії, недопущення промислового шпіонажу та створення додаткового базису для економічної стійкості підприємства [10].

5. Використання гнучких систем оплати праці, нових систем мотивації персоналу через використання систем лояльності, які покликані враховувати індивідуальні потреби працівника на всіх рівнях сприйняття управлінських завдань.

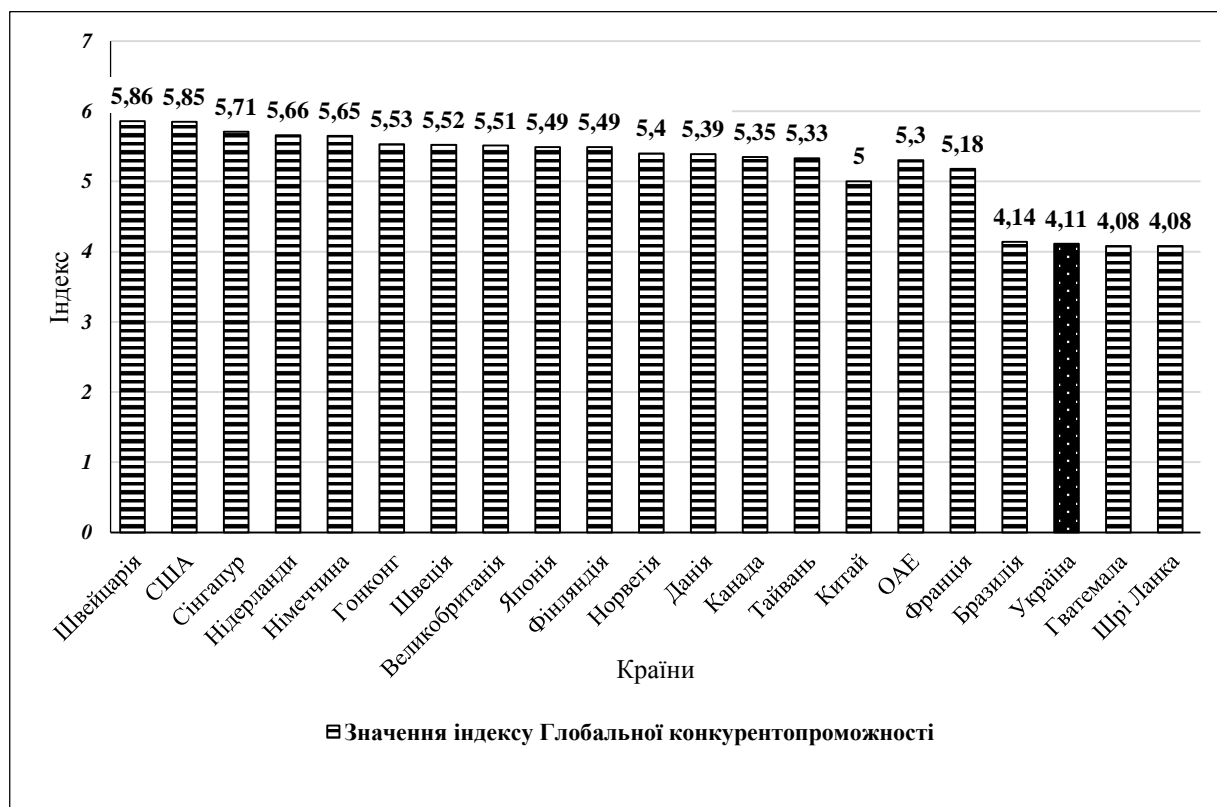


Рис. 2. Значення індексу Глобальної конкурентоспроможності країн за 2019 р.

Джерело: складено автором на основі [7]

Досвід передових за індексом глобальної конкурентоспроможності країн світу в управлінні персоналом

Країна	Особливості досвіду управління персоналом
Швейцарія	<ul style="list-style-type: none"> - формування відносин не на засадах примусу, а на засадах довіри; - поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості; - наявність спеціальних цільових програм, що забезпечують координацію підготовки молоді.
Сполучені Штати Америки	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальний підхід до працівника, персоніфікація заходів управління персоналом на основі набутої кваліфікації та навиків [8]; - використання систем преміювання Скенлона й Ракера. (Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1: 3) коштів, одержаних від економії витрат на заробітну плату між компанією та працівниками, а друга - на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати); - використання “концепції конкуренції” у визначенні заходів мотивації трудової діяльності; - чітке формування цілей і задач на кожному рівні управління; - високий рівень демократії в суспільстві та стійкі соціальні гарантії у суспільстві [9]; - постійна атестація службовців з метою кар’єрного просування; - оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників [10]
Японія	<ul style="list-style-type: none"> - колективізм у прийнятті рішень; - орієнтація на інноваційну спрямованість економіки як в галузі менеджменту, так і економіки підприємства; - високий рівень централізації управління; - гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати роботи; - використання концепції відданості компанії, надання важливості заходам корпоративної культури.
Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> - підготовка, навчання та стажування фахівців всіх галузей, значна увага відводиться самоосвіті на кожному рівні управління; - гнучка система заохочень та фінансових стягнень; - участь у “гуртках якості”, що зумовлює колективність у вирішенні поточних та ключових питань діяльності організації на основі підготовки доповідей за основними проблемними питаннями; - постійне прагнення до застосування інновацій для підвищення продуктивності праці [9].
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці [7]; - перепідготовка та стажування працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами; - використання гнучких форм оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов та інших навиків.
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> - зобов’язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань [11]; - постійне навчання персоналу та стимулювання набуття додаткових навиків; - дуальність освіти серед здобувачів вищої освіти за умови розвитку бізнес-структур [7].

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Сьогодення постійно потребує змін та адаптації до них. Переважаючим впливом факторів на організацію бізнесу та на досягнення його орієнтирів є ефективне управління персоналом. Досвід вітчизняних підприємств у цьому питанні не є гнучким та

особистоорієнтованим, тому доцільно вивчати досвід інших країн у цьому питанні, оскільки його адаптація з урахуванням ментальних та організаційних особливостей забезпечить високу ефективність бізнес-сектора в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

REFERENCES

1. П'ятницька Г. Т. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики / Г. Т. П'ятницька, В. О. Пенюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2 (1). – С. 73-79.
2. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Вид. дім Юридична книга, 2003. – 258 с
3. Масленников О. Ю. Трудовий потенціал підприємства, його формування та оцінювання / О. Ю. Масленников // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21 (8). – С. 241-245.
4. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посібник / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.
5. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Михайло Іванович Тарнавський ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет “Львівська політехніка”. – Львів, 2018. – 233 с.
6. Бізнес-портал Financial DaiLy eXpress, URL: <https://fdlx.com/politic/mir/100985-rejting-konkurentosposobnosti-ekonomik-stran-mira-2017-2018.html> (дата звернення 3.01.2020).
7. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н. П. Базалійська // Інноваційна економіка. – 2015. – № 56. – С. 138-142.
8. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах / Л. М. Романюк, URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf> (дата звернення 28.12.2019)
9. Управління персоналом в умовах децентралізації / [за заг. ред. В. М. Олуйка]. – К., 2018. – 504 с.
10. Куцик В. І. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності креативних індустрій інноваційних систем розвитку : моногр. / В. І. Куцик, О. І. Кліпкова. – Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. – 268 с.
11. Кліпкова О. І. Значення креативності персоналу у формуванні корпоративної культури підприємства / О. І. Кліпкова // Причорноморські економічні студії. – 2018. – № 26. – С. 162-165.

1. Piatnytska, H. T. and Peniuk, V. O. (2015), Trudovi resursy, personal ta kadry pidpriemstva: definitisii ta vidmitni kharakterystyky, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ekonomichni nauky, № 2 (1), pp. 73-79.
2. Kachan, Ye. P. and Shushpanov, D. H. (2003), Upravlinnia trudovymy resursamy : navch. posibnyk, Vyd. dim Yurydychna knyha, K., 258 s.
3. Maslennikov, O. Yu. (2011), Trudovyi potentsial pidpriemstva, yoho formuvannia ta otsiniuvannia, *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, № 21 (8), pp. 241-245.
4. Zavinovska, H. T. (2003), Ekonomika pratsi : navch. posibnyk, KNEU, K., 300 s.
5. Tarnavskiy, M. I. (2018), Ekonomichne otsiniuvannia ta pobudova orhaniv upravlinnia personalom pidpriemstv : dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk : 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) / Mykhailo Ivanovych Tarnavskiy ; Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Natsionalnyi universytet “Lvivska politekhnika”, Lviv, 233 s.
6. Biznes-portal Financial DaiLy eXpress, available at: <https://fdlx.com/politic/mir/100985-rejting-konkurentosposobnosti-ekonomik-stran-mira-2017-2018.html> (data zvernennia 3.01.2020).
7. Bazaliiska, N. P. (2015), Svitovyi dosvid upravlinnia trudovoiu diialnistiu personalu v krainakh z rozvynenoiu rynkovoju ekonomikoju, *Innovatsiina ekonomika*, № 56, s. 138-142.
8. Romaniuk, L. M. Analiz zarubizhnoho dosvidu shchodo formuvannia stratehii rozvytku personalu ta yoho vykorystannia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh, available at: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf> (data zvernennia 28.12.2019).
9. Oluik, V. M. (2018), Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii, K., 504 s.
10. Kutsyk, V. I. and Klipkova, O. I. (2017), Komertsializatsiia obektiv intelektualnoi vlasnosti kreatyvnykh industrii innovatsiinykh system rozvytku : monohr., Vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Lviv, 268 s.
11. Klipkova, O. I. (2018), Znachennia kreatyvnosti personalu u formuvanni korporativnoi kultury pidpriemstva, *Prychornomorski ekonomichni studii*, № 26, s. 162-165.

Стаття надійшла до редакції 1 грудня 2019 р.