

**Список літератури:**

1. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.
2. Березіна О.В. Економіка підприємства / О.В. Березіна, Л.М.Березіна, Н.В. Бутенко – Київ : «Знання», 2009. – 350 с.
3. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. – К.: КНЕУ, 2008. – 528 с.
4. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства // Фінанси України. – 2009, №6. – Ст. 12-16.

**Андрияш А.С., Могилова А. Ю.**

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Аннотация

В статье обоснована важность прибыли, как основного индикатора эффективности деятельности предприятия. Выделены основные объекты управления прибылью предприятия в процессе его формирования, распределения и использования. Раскрыты пути управления прибылью.

**Ключевые слова:** прибыль, управление прибылью, предприятие, планирование прибыли, экономическая деятельность.

**Andriyash A.S., Mohilova A.Y.**

Dnipropetrovsk Oles Gonchar National University

## THE PECULIARITIES OF COMPANY PROFITS

### Summary

In this article the importance of profit as the main indicator of the efficiency of the company. The basic objects of profit management company in the process of formation, distribution and use. Reveals ways to profit management.

**Keywords:** profit, profit management, company, planning profit, economic activity.

УДК [331.108:658]:330.342.146

## СУЧАСНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Базалійська Н.П., Забавський Т.В.**

Хмельницький національний університет

У статті наведена загальна характеристика теоретико-методологічних підходів щодо удосконалення управління персоналом на підприємствах, що є дуже актуальним в умовах становлення нових соціально-трудових відносин.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, професійний розвиток.

**Постановка проблеми.** Умови ринкової економіки, що склалися в Україні, обумовили необхідність розробки принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість якої забезпечує персонал. З урахуванням цього положення в сучасних умовах потрібна розгорнута система кадрової роботи, яка спирається не стільки на організаційні методи, скільки на досягнення сучасної управлінської психології і проектування методики оцінки персоналу. Процес становлення нових економічних відносин обумовив появу нових теоретичних уявлень з управління персоналом, критичне переосмислення цієї проблеми, і потребує вироблення адекватних сучасному рівню розвитку економіки підходів до вирішення завдань з управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематиці управління персоналу на підприємстві як у науковому, так і в практичному аспектах присвячено дослідження багатьох відомих вітчизняних вчених та практиків таких як В. Данюка, М. Плоский, О. О. Наумова, О. А., Грیشнова, І. М. Мурсалімова та

багато інших. Разом з тим науково-практична робота в напрямку управління персоналом потребує подальшої активізації зусиль вчених, адже низка проблем потребує вирішення з урахуванням умов, які склалися в Україні.

**Метою** написання даної статті є висвітлення сучасних наукових підходів, щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві з урахуванням соціально-економічних умов, що сформувався в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Зміни, що відбулись в економічній і політичній системах нашої країни, з одного боку, відкрили принципово нові можливості удосконалення трудової діяльності, з іншого – обумовили великий ступінь невизначеності у житті населення. У загальному вигляді виділяють чотири групи факторів, які впливають на управління персоналом на підприємстві [1]:

- стратегія поведінки промислових підприємств в ринкових умовах господарювання;

- ієрархічна структура підприємства, в якій основним засобом впливу є підпорядкованість, адміністративні методи стимулювання і контролю над розподілом матеріальних благ;

- вироблені суспільством, підприємством, трудовим колективом спільні цінності, соціальні норми, стандарти поведінки, які регламентують дії особистості, змушують її вести себе певним чином без видимого примусу;

- система рівноправних відносин, які засновані на купівлі-продажу продукції та послуг, відносинах власності, рівності інтересів продавця і покупця.

Перераховані фактори впливу є досить складними поняттями і на практиці рідко реалізуються окремо один від одного. В залежності від того, якому з них віддається перевага, визначається економічна ситуація та політика управління персоналом на підприємстві.

Зростання конкуренції, удосконалювання технологій, боротьба за споживача і якість продукції змушують підприємство по-новому розглядати весь комплекс питань управління. Змінилися і вимоги до працівника. Головним тут є визнання високої соціальної відповідальності, що лежить на всіх співробітниках організації й у першу чергу на керівниках. Сучасна організація – це адекватна реакція на швидкі зміни, непереривні мінливі технології і невизначеність середовища. Людський потенціал, здатність керівника правильно поставити мету й ефективно розпорядитися ресурсами стають головним фактором успіху організації. На перший план висувуються проблеми управління людськими ресурсами організації [1].

Управління людськими ресурсами розглядає людей як надбання виробничої організації, як ресурс, що (як і інші ресурси) треба ефективно використовувати для досягнення цілей. При такому підході працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів.

Погляд на співробітника як на джерело витрат і видатків, якого треба підганяти або якого треба стримувати, у даному випадку відсутній. У філософії менеджменту людських ресурсів співробітники – це активи організації, людський капітал. Це означає менший контроль над співробітниками, але велику мотивацію і стимуляцію праці.

При менеджменті людських ресурсів від самого співробітника потрібна активна позиція. Він більше не є об'єктом якихось прийнятих до нього мій або особою, якій спускають циркуляри. Він особисто відповідальний за свої результати праці, успіхи і досягнення. Він сам повинний стежити за тим, чи реалізує він ті задачі, що сам собі поставив. Причому діє він в ім'я здійснення загальних цілей всієї організації.

Можна сказати, що підхід з позицій управління людськими ресурсами – це системний, комплексний підхід, що враховує постійно мінливі потреби організації в людських ресурсах, що забезпечують ефективність функціонування організації (компаній, підприємств).

У менеджменті людських ресурсів кадрова політика з «реагуючої» політики управління перетворюється в активну стратегічну політику, у частину загальної політики всієї організації.

На основі концепції розвитку всієї організації визначаються основні напрямки менеджменту людських ресурсів. Наприклад, аналіз може виявити, що інтереси організації вимагають зайнятися перекваліфікацією персоналу, залученням нових співробітників, складанням програми навчання персоналу для середньої ланки і т.п.



Рис. 1. Основні елементи менеджменту людських ресурсів [2]

За реалізацію політики менеджменту людських ресурсів відповідає служба кадрів організації.

Деяким менеджерам нелегко вдається ставитися до своїх співробітників як до коштового ресурсу, а не як до статті витрат. Однак у багатьох країнах з вільною економікою починає переважати ресурсний підхід. І не тому, що якість змінюється співробітники до кращого, а через те, що індивідуальний підхід дозволяє підприємству досягти кращих результатів: збільшити дохід і закріпитися на ринку.

Управління персоналом на підприємстві включає ряд взаємозалежних ключових елементів, що разом утворюють цикл менеджменту людських ресурсів (див. рисунок 1).

При плануванні людських ресурсів основні цілі і задачі організації одержують конкретний практичний зміст у виді спеціально розроблених цілей для кожного напрямку кадрового менеджменту. Потім будуються прогнози щодо внутрішнього і зовнішнього попиту та пропозиції людських ресурсів, складається схема забезпечення кадрами і визначаються пріоритетні напрямки. Далі виробляється калькуляція витрат (набір, добір, керівництво, навчання і підготовка) і т.д.

Цикл реалізації планів у сфері людських ресурсів звичайно починається з добору кадрів – процесу, при якому на ринку праці підбирають співробітників для виконання визначених функцій в організації. При доборі і прийнятті на роботу нових співробітників важливо забезпечити, щоб штат в організації завжди був укомплектований людьми, компетентними у своїй області. Основна задача – залучити на заміщення кожної вакантної посади компетентних претендентів. Наступний етап – відібрати серед них найбільш підходящих.

Оцінка професійної діяльності дається в процесі, при якому менеджери організації проводять регулярні наради зі співробітниками, обговорюючи й оцінюючи їхню попередню професійну діяльність, а також їхні плани і можливості в майбутньому. Цей процес важливий, тому що увага до кожного співробітника в конкретній робочій ситуації дозволяє активізувати персонал, а також допомагає здійснювати кадрове планування. Цей підхід можна використовувати як сам по собі, так і в сполученні з матеріальним стимулюванням. Результатом оцінки роботи співробітника стає або винагорода, або вживання заходів по навчанню і підвищенню кваліфікації.

Таблиця 1  
**Задачі оцінки професійної діяльності  
 працівників підприємства [3]**

У стратегічному плані	У тактичному плані
Підвищити ефективність організації шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;	Підвищити зацікавленість у праці;
Виявити співробітників, здатних виконувати відповідальну роботу, і дати їм можливість реалізувати свій потенціал;	Слухаючи, вникаючи, обговорюючи домагатися кращого взаєморозуміння між начальником і підлеглим;
Допомагати самовдосконаленню співробітників, звертаючи увагу на їхні потреби, мотиви, дарування, заохочуючи прагнення до професійного росту;	Підвищити задоволення від роботи, з'ясовуючи перешкоди і вишукуючи шляхи їхньої ліквідації;
Сприяти підвищенню заробітної плати відповідно до підвищення професійного рівня.	Чітко доводити до відома підлеглих вашу оцінку їхньої діяльності;
	Ставити реалістичні і досяжні цілі на майбутнє;
	Розглядати всі можливі варіанти кадрових перестановок усередині організації.

Винагорода називають усе, що керівник може дати або зробити для підлеглого за роботу, що той виконує. Звичайно ця матеріальна винагорода: усі виплати, отримані співробітником за час роботи. Сама розповсюджена з таких виплат – заробітна плата. Премії – форма матеріальної винагороди, безпосередньо пов'язана з якістю роботи співробітника або фінансових успіхів всієї організації. Заробітна плата складає до 50% загальних витрат виробництва. Існує також цілий ряд нематеріальних форм заохочення, що може використовувати менеджер: просування по службі, надання можливостей для подальшого навчання, доручення більш відповідальних завдань.

#### Список літератури:

1. Данюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці // Україна : аспекти праці / В. Данюк. – 2012. – № 6. – С. 8-12.
2. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу : сучасні підходи до забезпечення ефективності/ О. А. Грішнова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т 2. Управління персоналом в організаціях / О. А. Грішанова, О. О. Наумова. – К. : КНЕУ, 2005. – С.42-50.
3. Мурсалімова Н. Основні принципи формування управлінської команди / Н. Мурсалімова // Вісник УАДУ при Президентіві України, 2011. – № 3. – С. 61-66.
4. Плоский І. М. Формування та оновлення персоналу / І. М. Плоский // Вісник УАДУ при Президентіві України, 2012. – № 3. – С. 186-194.

**Базалийська Н.П., Забавський Т.В.**  
 Хмельницький національний університет

### **СОВРЕМЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

#### **Аннотация**

В статье приведена общая характеристика теоретико-методологических подходов к совершенствованию управления персоналом на предприятиях, что очень актуально в условиях становления новых социально-трудовых отношений.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, развитие персонала, профессиональное развитие.

Усі ці способи засновані на принципі мотивації, підвищенні зацікавленості працівника у своїй праці.

В країнах з ринковою економікою організацією (компанією) затрачають величезні кошти на навчання і підвищення кваліфікації своїх співробітників. Навчання (як і підбір) вимагає спеціальних навичок, тому організації часто звертаються за допомогою до організацій, що спеціалізуються в цій області.

Необхідність у навчанні і підвищенні кваліфікації визначають виходячи з власних побажань і потреб фірми, наприклад, потреба фірми в майбутніх менеджерах. Великі компанії прагнуть здійснювати програми підготовки менеджерів, сполучаючи навчання з практичним досвідом роботи, щоб молоді професіонали через 5-10 років могли зайняти керівну посаду. Підготовка проводиться по широкому колу предметів, приділяється увага не тільки основним навичкам, але й умінню робити клієнтам якісні послуги, знанню іноземних мов [4].

Організації вкладають капітал у навчання і підвищення кваліфікації кадрів, хоча не усі витрати можуть окупитися, тому що ряд співробітників можуть перейти в інші фірми. Але завдяки тому, що фірми поводяться подібним чином, загальний рівень підготовки робочих кадрів помітно підвищився за останні 10 років.

У різних виробничих організаціях ряд проблем, які відносяться до управління персоналом, різний. На основі загального підходу, викладеного вище, у кожній організації повинна бути розроблена своя концепція управління персоналом.

**Висновок.** Таким чином, проводячи узагальнення, підкреслимо, що всі методи і форми роботи з персоналом на підприємстві повинні бути спрямовані на досягнення його основної мети. Інакше кажучи, управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед підприємством. В ідеалі управління персоналом повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак в реальному житті практично кожне підприємство потребує внутрішньої структури, яка займається виключно цим питанням.



Bazaliyska N.P., Zabavskyy T.V.  
Khmelnytsky National University

## MODERN SCIENTIFIC APPROACHES TO THE IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ENTERPRISES IN THE MARKET ECONOMY

### Summary

The article presents a general description of the theoretical and methodological approaches to the improvement of human resources management in enterprises is very important in terms of establishing new industrial relations.

**Keywords:** personnel, personnel management, staff development and professional development.

УДК 331.108

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНА ПІДСИСТЕМА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Базалійська Н.П., Пилипчук У.О.  
Хмельницький національний університет

У статті розглянуто розвиток персоналу як невід'ємну складову всієї системи управління персоналом. Розкрито особливості атрибутивної структури системи управління розвитком персоналу. Визначено головні елементи професійного розвитку працівника на підприємстві. Запропоновано шляхи безперервного професійного розвитку персоналу організації.  
**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, атрибутивна структура, професійний розвиток.

**Постановка проблеми.** В основі побудови та функціонування будь-якої сфери наукового знання покладено базові принципи, що є фундаментальною складовою та ознакою інституалізації науки. З швидким розвитком управління персоналом як науки розширюються її принципи та складові елементи. На сьогодні вже виникає потреба виокремлювати кожний самостійний елемент системи управління персоналом як підсистему. Так розвиток персоналу як невід'ємна складова системи управління потребує ґрунтовного дослідження для підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аспекти управління розвитком персоналу досліджували ряд зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Бісвас П. Ч., Євтушевський В. А., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Кібанов А. Я., Савченко В. А., Травина В. І., Швець І. А., Шмідта Г. Н., Шульца Т. А., Щокіна Г. В. та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак недостатньо висвітленим є визначення особливостей системи розвитку персоналу як складової системи управління персоналом.

**Метою статті** є виокремлення системи розвитку персоналу як невід'ємного елемента системи управління персоналом організації.

**Виклад основного матеріалу.** Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

А система управління людськими ресурсами постійно розвивається і удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна удосконалюватись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Одним з функціональних елементів системи управління персоналом є підсистема розвитку персоналу. Розвиток персоналу входить в комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління.

Підсистема управління розвитком персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації. Здійснення заходів з розвитку персоналу пов'язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням в організації.

Науковець Том Н. під розвитком персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [1]. У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [2].

Розвиток персоналу – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов проблема розвитку персоналу набуває все більшої актуальності.

У Японії, яка є одним із визнаних лідерів у сфері управління персоналом, вважається, що розви-