

3. Хафизова, Г.С. Развитие инновационности и конкурентоспособности человеческого капитала / Г.С. Хафизова // Креативная экономика. – 2012. – № 1 (61). – С. 72-82. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/15311/>

4. Ратніков, Д.Г. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності робочої сили / Д.Г. Ратніков // Україна: аспекти праці, 2006. – № 1. – С. 8-12.

5. Semykina, A. Human capital competitiveness and methods of its estimation/ A. Semykina // Демографія та соціальна економіка. – 2014. – № 2 (22). – С. 219-230.

*Чумаченко О.С., к.т.н., доц.
кафедри економіки та підприємництва
Несенко А.В., студ. гр. ЕП-17
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький*

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Для підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

– «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного позиції на ринку;

– «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування).

Керівництво підприємства, зацікавлене у формуванні й підтримці конкурентного потенціалу, повинно приділяти головну увагу другій і третій групам переваг. Переваги «низького рівня» не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно підприємства характер, і будь-яка суттєва зміна навколишнього середовища може призвести до їх зникнення.

Значно стійкішими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору підприємства пріоритетною є орієнтація на створення та розвиток саме цих переваг, проте процес їх формування здебільшого потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу.

На стійкість конкурентної переваги крім характеру її джерела, впливає також кількість таких джерел. Імовірність копіювання тим менша та тривалішим

буде термін відставання конкурентів, чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги підприємства над конкурентами. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства – від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Так, для збереження конкурентних переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення. Всі ці задачі неможливо вирішити без висококваліфікованих співробітників, зацікавлених в кінцевому результаті: отриманні підприємством прибутку.

В «ланцюгу цінностей» формування конкурентних переваг підприємства менеджмент персоналу посідає одне з ключових місць: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці [1, 2].

Сучасним трендом є зайняти бізнесом, проте, для цього недостатньо високоякісного продукту. Статистика закриття значної кількості новостворених підприємств свідчить, що для стійкого довгострокового успіху в умовах конкуренції необхідне глибоке знання системи даного бізнесу та створення відповідного колективу співробітників. Для керівників підприємств на території колишнього СРСР при роботі з колективом необхідно враховувати особливості менталітету, який відрізняється від менталітету європейців та американців відносно стосунків із керівником, в колективі та відношення до грошей. Тому рекомендації відомих бізнес-тренерів можуть виявитись непридатними.

Коли співробітники підприємства працюють неефективно, це може свідчити про неефективне управління, зокрема:

- в колективі відсутні дисципліна та інструкції;
- відсутні стимули до виявлення у співробітників ініціативи;
- керівництво не розглядає пропозиції співробітників;
- відсутня система мотивації;
- відсутнє планування;
- не здійснюється пошук більш ефективних співробітників.

Мало роботодавців на сьогодні приділяють достатню увагу пошуку співробітників, які, працюючи на даному підприємстві, будуть навчатись самостійно. Переважно намагаються виховувати існуючих, хоча в багатьох випадках це може закінчуватись крадіжками бази даних та відкриттям підприємства-копії.

Пошук співробітників є одним з ключових питань бізнесу, оскільки успіх залежить від якості команди. При цьому обсяг оплати праці не завжди впливає на якість результатів роботи співробітників певних категорій. При пошуку співробітників необхідно визначити: які результати роботи від нього очікують; які умови для нього будуть створені; яка буде оплата його праці. Надалі має здійснюватись перегляд пропозицій можливих претендентів із черги, сформованої через постійні оголошення про співбесіду. При необхідності в процесі співбесіди умови можуть бути скориговані. Таким чином, на будь-яке робоче місце може бути створено запас претендентів при відсутності вакансій,

що дасть можливість високоякісного розширення штату при потребі та заміни співробітників, які звільняються. Крім того зростає цінність робочих місць і є співробітники для започаткування нового бізнесу.

Більшість початківців відразу сподіваються відійти від оперативного управління і стати лише одержувачами прибутку, що практично не можливо. Коли підприємець вирішує, що може більше не розвивати бізнес, а все відбудеться саме по собі і втрачає контроль над показниками фінансової діяльності підприємства, починається швидке руйнування бізнесу.

Більшість відомих досвідчених підприємців проводять ненормовану кількість часу в роботі, винаходах, діяльності, зберігаючи високий рівень енергійності та ефективності на роботі. І це не є для них тягарем при реалізації термінових проектів, участі у виставках та діяльності в декількох бізнесах. Такі підприємці виходять з оперативного управління для вивільнення часу для розвитку інших напрямків бізнесу, вивчення нових технологій, навчанню бізнесу у більш ефективних підприємців та відпочинку при потребі. Вони вважають винагородою втілення своїх ідей у створених нових продуктах, корисних суспільству. Це можливо при ефективній роботі всього колективу підприємства, а не тільки його керівника. Тому питання мотивації співробітників підприємства виявляти ініціативу і сумлінно ставитись до своїх обов'язків завжди турбує керівників організацій і колективів, власників підприємств різного масштабу.

Існує ряд інструментів, застосування яких має свої результати. Як свідчить досвід багатьох підприємців [3], в більшості випадків мотивація перспективами, ідеєю та продуктом завершується розчаруванням. Мотивація грошима (переплачуванням) призводить до тимчасового підвищення ефективності. Мотивація довірою призводить до безладу і крадіжок. Колективні тренінги по згуртуванню також не сприяють кардинальному вирішенню проблем.

Цікавим є механізм досягнення високих результатів якості, активного винахідництва та участі у виробничому процесі на підприємствах Японії, де 100 співробітників у рік вносять 90-99 раціоналізаторських пропозицій, постійно бачать користь своїх пропозицій, відчувають радість від виробленого продукту, зацікавленість приймати участь в цих процесах, відчуття власної необхідності та цінності.

Традиційна модель управління передбачає, що ініціатива йде згори вниз. В той час, коли практично ефективний досвід ініціативи знизу вгору та впровадження корисних пропозицій співробітників. Найкраще знає шляхи виправлення і покращення процесу той, хто перебуває в цьому процесі, а не той, хто не знає суті процесу. Відповідно, важливо для керівника активізувати персонал думати, вирішувати, що покращити та реалізовувати ці завдання. Це дозволить вивільнити час керівника для розробки стратегії і побудови довгострокової перспективи, яку реалізують своїми активними діями співробітники.

За умов правильної побудови взаємодії керівника та колективу керівник будує довгострокові плани, ставить задачі, обирає серед пропозицій підлеглих те, що відповідає планам компанії, розподіляє обов'язки та відповідальність, контролює виконання в часі та якість виконання робіт, заохочує. Формування зазначеної системи взаємодії починається з керівної ланки – замісників, коли

відбувається розгляд окремих чітко окреслених задач та проблем, по яких іде збір пропозицій та приймаються до реалізації ті, що відповідають планам підприємства та переходять після завершення до наступних задач. Керівники відділів, відповідно, працюють зі своїми колективами, що стимулює співробітників до активної участі, дозволяє керівнику розуміти та створювати робочу атмосферу в колективі, делегувати повноваження, згуртувати колектив, звільнити час для аналізу та планування, яке стає ефективним, зростає ефективність колективу, звільняється час для подальшого розвитку, ініціатива спрямовується знизу вгору, зростає цілісність підприємства.

Список використаних джерел

1. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: моногр. / Я.Д. Качмарик, П.О. Куцик, Р.Л. Лупак, І.Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
2. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
3. Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432с.
4. Макрица, А.Н. Как правильно нанимать сотрудников. <http://ronum.ru/blog/BUSINESS/60540/>

*Бугаєва М.В., к.е.н., доц.
кафедри економіки та підприємництва
Яруш Д.Є., студ. гр. ЕП-16-мз
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький*

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Формування корпоративної культури підприємства та організації будь-якого розміру і рівня представляє собою актуальну практичну задачу сучасного соціального управління, рішення якої може бути результативним тільки якщо воно буде мати серйозні теоретичні основи. У сучасних мінливих умовах господарювання, дослідженням, присвяченим формуванню та розвитку корпоративної культури, а також напрямам, що впливають на підвищення її рівня, присвячується багато уваги як у вітчизняному науковому товаристві, так і у світовому. Така тенденція обумовлена кількома обставинами: – по-перше, сучасні ринкові відносини диктують підприємствам та організаціям необхідність розробки та впровадження системи цінностей, так званої корпоративної культури; – по-друге, якісна розробка та ефективна реалізація корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому та його підрозділів; – по-третє, сформована корпоративна культура дозволяє