

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© 2017 ЗАЙЦЕВА Л. О.

УДК 331.108+334.72

Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств

Мета статті полягає в обґрунтуванні значущості безперервного розвитку персоналу як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досліджено сучасний досвід та проблеми поширення стандарту управління персоналом підприємств в Україні та за кордоном. Визначено роль управління трудовими ресурсами в системі чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Зазначено стратегії розвитку персоналу, що залежать від аналізу внутрішнього середовища та кадрового прогнозу підприємства. Визначено необхідність застосування як матеріальної, так і моральної мотивації працівників. Обґрунтовано необхідність відповідності зовнішнім умовам і цілям підприємства методів трудового стимулювання. Розкрито особливості стимулювання робітників за рахунок заробітної плати. Визначено необхідність оцінки кількісних і якісних результатів індивідуальної праці кожного працівника за рахунок додаткової заробітної плати, у тому числі у формі різних доплат, надбавок, одноразової винагороди, що мають компенсаційний характер і дозволяють забезпечувати значну індивідуалізацію.

Ключові слова: персонал, мотивація, стимулювання робітників, стратегія управління персоналом, конкурентоспроможність підприємства.

Бібл.: 11.

Зайцева Людмила Олександрівна – кандидат економічних наук, старший викладач, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (пл. Гоголя, 1, м. Старобільськ, Луганська обл., 92703, Україна)

E-mail: mila280176@ukr.net

УДК 331.108+334.72

Зайцева Л. А. Развитие персонала как средства повышения конкурентоспособности предприятия

Целью статьи является обоснование значимости непрерывного развития персонала как средства повышения конкурентоспособности предприятия. Приведено исследование современного опыта и проблем распространения стандарта управления персоналом предприятий в Украине и за рубежом. Определена роль управления персоналом в системе факторов, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия. Обозначены стратегии развития персонала, которые зависят от анализа внутренней среды и кадрового прогноза предприятия. Определена необходимость применения материальной и моральной мотивации работников. Обоснована необходимость соответствия внешним условиям и целям предприятия методов трудового стимулирования. Раскрыты особенности стимулирования работников за счет заработной платы. Определена необходимость оценки количественных и качественных результатов индивидуального труда каждого работника за счет дополнительной заработной платы, в том числе в форме различных доплат, надбавок, единовременного вознаграждения, имеющих компенсационный характер и позволяющих обеспечить значительную индивидуализацию.

Ключевые слова: персонал, мотивация, стимулирование работников, стратегия управления персоналом, конкурентоспособность предприятия.

Библ.: 11.

Зайцева Людмила Алексеевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель, Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко (пл. Гоголя, 1, г. Старобильск, Луганская обл., 92703, Украина)

E-mail: mila280176@ukr.net

UDC 331.108+334.72

Zajtzeva L. O. The Staff Development as a Means of Enhancing the Enterprise Competitiveness

The article is aimed at substantiating the importance of continuous development of staff as a means of enhancing the competitiveness of enterprise. A study on the current experience and issues of dissemination of the standard for HR management at the enterprises in Ukraine and abroad has been provided. The role of HR management in the system of competitive factors has been defined. The staff development strategies that are dependent on analysis of the internal environment and the personnel forecast of enterprise have been outlined. The need to apply both material and moral motivation to employees has been determined. The necessity to match the external conditions and the objectives of enterprise with the methods of labor incentives has been substantiated. Features of employee incentive on the basis of wage have been disclosed. There is a need to assess the quantitative and qualitative results of each employee's individual work through the additional salaries, including in the form of various fringes, increments, lump sum remunerations, which are of a compensatory nature and allow for a significant individualization.

Keywords: staff, motivation, employee incentives, HR strategy, enterprise competitiveness.

Bibl.: 11.

Zajtzeva Lyudmila O. – PhD (Economics), Senior Lecturer, Luhansk Taras Shevchenko National University (pl. Gogolya, 1, Starobilsk, Luhansk region, 92703, Ukraine)

E-mail: mila280176@ukr.net

Нове економічне піднесення можливе лише за умови впровадження принципово нових інновацій. Поява та реалізація жодної з технологічних інновацій неможлива без накопичення людського капіталу нової якості, що найчастіше формується внаслідок соціальних інновацій різного типу. Тому економічне зростання з новими його акцентами – поступовим переходом від виключно технологічних інновацій до системного розвитку всіх їх типів, включаючи соціальні, є одним з актуальних і перспективних напрямків наукових досліджень, що можуть забезпечити піднесення економіки на якісно новий рівень конкурентоспроможності.

Одним із сучасних методів посилення конкурентоспроможності підприємств є розвиток соціального корпоративного інвестування – передусім, у програми розвитку персоналу організацій. У цьому аспекті великого поширення у світовій практиці набув запозичений з Великобританії стандарт управління персоналом організацій «Investors in People». На сьогодні він успішно застосовується в організаціях різних видів діяльності понад 70 країн світу [8]. Запровадження такої технології управління персоналом дозволяє не лише посилити ефективність управління працею, але й створити якісно нову форму взаємодії в організації, одним з основних

економічних наслідків якої є зростання конкурентоспроможності підприємства.

В Україні стандарт впроваджується за підтримки Українського національного комітету Міжнародної торгової палати, починаючи з 2007 р. Але на сьогодні дуже обмежена кількість українських підприємств пройшли сертифікацію за цим стандартом: у 2007 р. – компанія «Magіstr& Партнери»; у 2008 р. – освітня компанія «Бізнес-Лінк»; у 2009 р. – ДП «Одеський морський торговельний порт»; у 2010 р. – транспортно-експедиторська компанія «ПЛАСКЕ» [8].

Сертифікація за принципом «інвестування в людей» полягає в тому, що на основі попередньо проведеного інспектування визначають та реалізують напрямки вдосконалення управління людьми. При цьому досліджується не лише управління витратами на персонал, але й якість комунікацій, наявність зворотного зв'язку усвідомлення свого внеску в організацію, а також характер та наслідки роботи [5].

Підтвердженням важливості такої соціальної інновації є результати дослідження ефективності використання стандарту якості в системі управління «Investors in People» – аналіз діяльності 1600 компаній, з яких у рівних частках представлено сертифіковані організації з державного сектора, малі та середні підприємства (5–249 співробітників: великі компанії (понад 250 співробітників) і несертифіковані компанії). Опитуванням встановлено, що «організаційні зміни», проведені роботодавцями в сертифікованих компаніях, сприяли отриманню прибутку у два рази більше, ніж зміни, проведені в інших компаніях» [8]. Отже, зростанню прибутку сприяли такі організаційні зміни:

- ✦ у сфері навчання та розвитку;
- ✦ у сфері системи оцінки персоналу та отримання зворотного зв'язку;
- ✦ залучення своїх співробітників в управління діяльністю підприємств;
- ✦ зростання продуктивності праці;
- ✦ покращення професійних навичок;
- ✦ вимоги стандарту орієнтують на постійне поліпшення та розвиток організацій.

Непрямым визнанням ефективності такого напрямку соціальних інновацій є також те, що 94% опитаних роботодавців вважають доцільним і надалі підтримувати систему «Investors in People» на своєму підприємстві, а 71% лідерів промислових груп зазначають, що вимоги стандарту орієнтують їх на постійне поліпшення і розвиток їх організацій [8].

В Україні системних досліджень готовності до впровадження стандарту не проводилося внаслідок низької зацікавленості роботодавців. Керівники підприємств найчастіше не зацікавлені в інформації щодо сприйняття персоналом управлінських дій.

Збереження традиційних підходів до персоналу як до «дешевого ресурсу», недостатній розвиток корпоративних стратегій інноваційної діяльності, у тому числі щодо розвитку персоналу, стримує не лише соціальний, але й економічний розвиток підприємств, проте персонал є головним ресурсом, від якого залежить, наскільки

ефективно буде розвиватися підприємство. Саме персонал – найважливіша складова діяльності будь-якого підприємства. Трудові ресурси підприємства є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, важливим стратегічним потенціалом, який впливає на конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

Якщо розглядати управління персоналом із стратегічної точки зору, то стає необхідним забезпечити підприємство відповідними людськими ресурсами, ефективно розподілити обов'язки та розробити систему мотивування.

Досвід багатьох зарубіжних підприємств за останні десятиріччя свідчить про посилення ролі управління трудовими ресурсами в системі чинників, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Сучасні концепції управління базуються на тому, що люди є одним із найважливіших економічних ресурсів компанії, джерелом її доходів, конкурентоспроможності, розвитку. Так, А. Якокка стверджує, що всі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: люди, продукція, прибуток. Основну роль відіграють люди. Якщо немає здібних спеціалістів, то всі намагання будуть марними. Відомо, що чим вище трудовий потенціал підприємства, чим вищі потенційні можливості найнятої робочої сили, тим складніші завдання можуть реалізовуватися колективом відповідно до випуску продукції [2]. Тому кожного працівника слід розглядати як особистість, діяльність якої носить інноваційний характер, а саме – це навчання, отримання досвіду, розвиток творчих здібностей, різного роду дослідження та аналіз отриманих результатів, що є складовими, під впливом яких формується інтелектуальний капітал. Для успішної діяльності кожне підприємство повинно впроваджувати інновації для розвитку інтелектуального капіталу [9, с. 4].

Вибір стратегії розвитку персоналу залежить від маркетингової стратегії підприємства.

Стратегія управління персоналом – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [5].

Стратегія управління персоналом формується у вигляді планів або «програм дій», що базуються на інформації, зібраній на стадії аналізу внутрішнього середовища організації, і кадрового прогнозу – у вигляді системи аргументованих заяв про напрями розвитку та майбутнього стану персоналу. Інструментами реалізації кадрової стратегії є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація. В економічній літературі виокремлюють декілька маркетингових стратегій, кожній з яких відповідає певний вид кадрової стратегії.

Стратегія зростання забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства завдяки виходу на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива зазвичай молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера

на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення науково-технічного прогресу. Реалізація стратегії вимагає залучення персоналу особливо високої кваліфікації, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. При даній стратегії акцентується увага на створення незалежної системи мотивації та позитивного морально-психологічного клімату.

Основними перевагами цієї стратегії є накопичення власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності, а також можливість планувати темпи власного розвитку з урахуванням темпів розвитку галузі [6].

Стратегія помірною зростання властива підприємствам, що мають уже досить міцні позиції на ринку або функціонують у традиційних сферах. Для цієї стратегії характерно стабілізація персоналу, залучення і закріплення кадрів. На відміну від стратегії зростання, зазначена стратегія передбачає перенавчання персоналу, внутрішнє переміщення кадрів, а також один із основних компонентів розвитку персоналу – соціальні гарантії [6].

Окрім стратегій розвитку персоналу, існують також стратегії скорочення. Стратегії скорочення застосовують тоді, коли необхідно скоротити чи розформувати підрозділи, які не приносять прибутку підприємству або коли потрібно здійснити його «санацію», позбутися всього застарілого.

Стратегія скорочення полягає в масових звільненнях і допомозі у працевлаштуванні. Основний акцент робиться на стимулюванні дотермінового виходу на пенсію, збереженні персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи, а також перекваліфікації кваліфікованих робітників [3].

Залежно від розвитку організації, а також ситуації на ринку, підприємство скорочує або нарощує виробництво, збільшує або зменшує якісний та кількісний склад персоналу. Ці всі процеси в собі може об'єднувати комбінована стратегія, що включає в себе співвідношення елементів стратегії зростання, помірною зростання та скорочення. Розвиток комбінованої стратегії залежить від комбінацій трьох зазначених вище стратегій [3].

Для реалізації стратегії розвитку персоналу та забезпечення ефективного перебігу процесів на підприємстві керівництву необхідно звернути увагу на методи мотивування працівників – як матеріальні (нарахування премій, відсотки та бонуси, надання соціального пакету), так і нематеріальні (грамоти за якісно виконану роботу, додаткові вихідні, направлення на відпочинок та забезпечення житлом) [4].

Ефективне й якісне виконання виробничих завдань окремо взятого працівника залежить від мотивації. Під мотивацією слід розуміти процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності за допомогою сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають, задають межі й форми діяльності, спрямовують на досягнення визначеної мети та продуктивного виконання ухвалених рішень або визначених робіт. Мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини [10].

Дії працівника, що зумовлені внутрішніми спонуканнями та спрямовані на досягнення власної мети,

реалізацію своїх інтересів, називають мотиваційною діяльністю. Мотиваційну діяльність слід розглядати як матеріальну складову (заробітна плата, соціальний пакет, короткострокове та тривале навчання персоналу тощо) та нематеріальну складову (імідж і популярність підприємства-роботодавця, планування кар'єри співробітників та ін.) [1, с. 217].

Досягнення критеріїв економічної ефективності колективної праці значною мірою залежить від стану мотиваційного середовища підприємства, тобто системи мотивації персоналу. Система мотивації передбачає об'єктивну кількісну й якісну оцінку трудової активності працівника та визначення відповідної винагороди. Форми та розмір її мають відповідати затраченим зусиллям, і лише тоді можна передбачити спонукальні мотиви до подальшої ефективної й якісної праці працівника.

Система мотивації на підприємствах має базуватися на адресних методиках, спрямованих на конкретну групу виконавців господарських функцій і відповідати таким вимогам:

- ✦ створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту працівників (офіційне працевлаштування, забезпечення стабільної зайнятості, медичне та пенсійне страхування, щорічні та декретні відпустки);
- ✦ надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці. Іншими словами, не слід дозволяти виробничому персоналу засиджуватися на одноманітній роботі, періодично необхідно змінювати операцію, яку вони виконують, а також запроваджувати такі заходи мотивації молодих спеціалістів, як перспектива кар'єрного зростання;
- ✦ узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску працівника в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності та якості праці;
- ✦ забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- ✦ підтримання в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети (створення умов для формування у підлеглих думки, що вони є частиною єдиного цілого, що робота кожного працівника важлива для підприємства в цілому) [10].

Найбільш дієвим мотивом зайнятості є отримання матеріальної винагороди або стимулювання робітників. Під стимулюванням слід розуміти: процес використання конкретних стимулів для користі людини та підприємства, тобто єдності інтересів у досягненні кінцевих результатів роботи, вплив на трудову поведінку працівника; створення умов, що спонукають працівника діяти певним чином. Методи трудового стимулювання повинні бути гнучкими та завжди відповідати зовнішнім умовам і цілям підприємства [1, с. 217].

Вирішальну роль у стимулюванні відіграє заробітна плата. Для стимулюючого ефекту рівень заробітної плати повинен залежати від кількісних і якісних результатів індивідуальної праці кожного працівника, складності виконуваних робіт, кваліфікації, професійного досвіду, особистого внеску в кінцеві результати роботи. Найбільше ця функція забезпечується додатковою заробітною платою, яка виплачується у формі різних доплат, надбавок, одноразової винагороди, що мають компенсаційний характер і дозволяють забезпечувати значну індивідуалізацію [7].

Слід зазначити, що нарахована заробітна плата відрізняється від виплаченої розміром податкових і соціальних платежів. Стимулюючу роль виконує тільки та частина заробітної плати, яку дійсно отримує робітник. Для отримання стимулюючого ефекту заробітної плати ця частина має бути достатньо відчутною.

Безумовно, підвищення заробітної плати викликає позитивну реакцію, але це не завжди дозволяє результат діяльності. Отже, слід вивчати ринок праці та слідкувати за тим, щоб оплата була не нижче, а краще – на декілька пунктів вище, ніж у конкурентів. Матеріальне стимулювання спонукає до зростання продуктивності праці, до можливості працівника проявити себе. Це особливо важливо для працівників з високою самодисципліною, працездатністю, акуратністю та наполегливістю.

Результатом спрямованості на досягнення більш якісних показників діяльності підприємства може стати впровадження різних диференційованих заохочувальних надбавок. Завдяки надбавкам заробітна плата збільшується. Такий підхід вирівнює мотивацію при виробництві всіх видів продукції та дозволяє узгоджувати норми праці з оплатою, без зміни тарифних ставок [11, с. 44].

Використання надбавок до заробітної плати у межах стимулювання не повинно бути дуже високим, щоб не знецінити систему преміювання та мотивації, попередити зростання витрат на робочу силу. Разом із тим вони не повинні бути дуже низькими, щоб зберегти матеріальну мотивацію до поліпшення показників роботи.

ВИСНОВКИ

Сучасний етап розвитку економіки потребує високого рівня конкурентоспроможності підприємств. Для його забезпечення підприємство потребує персонал, який володіє знаннями і компетенціями, необхідними для імплементації інноваційної моделі господарювання. Отже, обрання ефективної стратегії розвитку персоналу як одного з найважливіших ресурсів для підприємства та постійні вкладення в навчання працівників є запорукою підвищення його конкурентних позицій. Саме персонал відіграє ключову роль у досягненні певного рівня конкурентоспроможності, оскільки кардинально впливає на продуктивність і рівень прибутку. Розвиток персоналу повинен бути вибудований виходячи з головних стратегічних завдань бізнесу, забезпечувати довгострокову, конкурентну перевагу підприємства завдяки використанню унікального джерела конкурентоспроможності, яке неповторне для конкурентів. Для отримання ефективного результату від діяльності системи

розвитку персоналу, що функціонує залежно від обраної стратегії, потрібно зв'язати її з мотиваційною системою на підприємстві. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Бериславська Г. В., Крутий І. А.** Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 2. С. 217–219.
- 2. Боднар О. І., Невмержицький В. І.** Вплив людського капіталу на ефективність ЗЕД підприємства // XIII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Соціум. Наука. Культура» (25–27 січня 2017 р.). URL: <http://intkonf.org/bodnar-oi-ken-nevmerzhitkiy-vi-vpliv-lyudskogo-kapitalu-na-efektivnist-zed-pidpriemstva/>
- 3. Андерсен Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/пер. с англ. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2007. 272 с.
- 4. Гончар В. О.** Стратегії розвитку персоналу підприємства // Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. Київ: Вид-во «Політехніка», 2016. 104 с.
- 5. Грифін Р., Яцура В.** Основи менеджменту: підручник. Львів: Вид-во «Бак», 2001. 624 с.
- 6. Ивлев В. А., Попова Т. В.** Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации. М.: Изд-во «Научтехлитиздат», 2000. 282 с.
- 7. Левчак І.** Зайнятість та мотивація праці в легкій промисловості регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2012. № 1 (36). С. 121–125.
- 8. Міщук Г. Ю.** Поширення соціальних інновацій у підприємстві: сучасний стан та перешкоди розвитку. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр.* 2013. Вип. 28. Том 1. С. 351–359.
- 9. Морозов О. Ф.** Ціна думки – інтелектуальний капітал: монографія. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. 352 с.
- 10. Ножова Г. М., Пилип М. В.** Аналіз мотивації та її вплив на результативність роботи персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер.: Економіка. 2010. Вип. 29, ч. 1. С. 211–216.
- 11. Савін С. Ю.** Адаптація мотиваційної політики підприємств легкої промисловості до сучасних соціально-економічних реалій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 1. С. 42–45.

REFERENCES

- Andersen, B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Tools improvement]. Moscow: Izd-vo INFRA-M, 2007.
- Bodnar, O. I., and Nevmerzhytskyi, V. I. "Vplyv liudskoho kapitalu na efektyvnist ZED pidpriemstva" [The influence of human capital on efficiency of foreign economic activity of enterprise]. XIII Mizhnarodna naukova internet-konferentsiia «Sotsium. Nauka. Kultura». <http://intkonf.org/bodnar-oi-ken-nevmerzhitkiy-vi-vpliv-lyudskogo-kapitalu-na-efektivnist-zed-pidpriemstva/>
- Beryslavska, H. V., and Krutyi, I. A. "Motyvatsiia upravlinskoho personalu v suchasnykh ekonomichnykh umovakh" [Motivation of management personnel in the current economic conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 2, no. 6 (2011): 217-219.
- Honchar, V. O. "Stratehii rozvytku personalu pidpriemstva" [Development strategy of the enterprise personnel]. In *Zbirnyk tez dopovidei VII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu*. Kyiv: Politekhnik, 2016.
- Hryfin, R., and Yatsura, V. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Lviv: BaK, 2001.

Ivlev, V. A., and Popova, T. V. *Reorganizatsiya deyatelnosti predpriyatiy: ot strukturnoy k protsessnoy organizatsii* [Reorganization of activities of enterprises: from structural to process-based organization]. Moscow: Nauchtekhizdat, 2000.

Levchak, I. "Zainiatist ta motyvatsiia pratsi v lehkii promyslovosti rehionu" [Employment and labor motivation in the light industry of the region]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, no. 1 (36) (2012): 121-125.

Mishchuk, H. Yu. "Poshyrennia sotsialnykh innovatsii u pidpriemnytstvi: suchasnyi stan ta pereshkody rozvytku" [The spread of social innovations in business: current status and challenges for the development]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*. Vol. 1, no. 28 (2013): 351-359.

Morozov, O. F. *Tsina dumky – intelektualnyi kapital* [Price thinking – intellectual capital]. Donetsk: Yuho-Vostok, Ltd, 2005.

Nozhova, H. M., and Pylyp, M. V. "Analiz motyvatsii ta yii vplyv na rezultatyvnysh roboty personalu pidpriemstva" [The analysis of motivation and its impact on the performance of the personnel of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. Ser.: Ekonomika vol. 1, no. 29 (2010): 211-216.

Savin, S. Yu. "Adaptatsiia motyvatsiinoi polityky pidpriemstv lehkoi promyslovosti do suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh realii" [Adaptation of motivational policy of the enterprises of light industry in the current socio-economic realities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 1, no. 3 (2011): 42-45.

УДК 658.012.32

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗНАНЬ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 ДЕНИСЮК О. В.

УДК 658.012.32

Денисюк О. В. Теоретичні та методичні засади формування та розвитку управлінських знань підприємства

У статті визначено взаємозв'язок між поняттями «управлінська компетенція» та «управлінські знання підприємства». За рахунок узагальнення концептуальних положень розроблено типологію компетенцій підприємства. Для уточнення змісту поняття управлінської компетенції виділено класифікаційні ознаки управлінських знань підприємства. Обґрунтовано необхідність використання управлінських стандартів (управління бізнес-процесами, персоналом, якістю, проектами та виробництвом) у процесах формування та розвитку управлінських компетенцій підприємства. Представлено склад методичного забезпечення формування та розвитку управлінських компетенцій підприємства.

Ключові слова: управлінські знання, управлінські компетенції, підприємство, концептуальні засади, типологія, класифікація, методичне забезпечення.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 10.

Денисюк Ольга Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 658.012.32

Денисюк О. В. Теоретические и методические основы формирования и развития управленческих знаний предприятия

В статье определена взаимосвязь между понятиями «управленческая компетенция» и «управленческие знания предприятия». С помощью обобщения концептуальных положений разработана типология компетенций предприятия. Для уточнения содержания понятия управленческой компетенции выделены классификационные признаки управленческих знаний предприятия. Обоснована необходимость использования управленческих стандартов (управление бизнес-процессами, персоналом, качеством, проектами и производством) в процессах формирования и развития управленческих компетенций предприятия. Представлен состав методического обеспечения формирования и развития управленческих компетенций предприятия.

Ключевые слова: управленческие знания, управленческие компетенции, предприятие, концептуальные основы, типология, классификация, методическое обеспечение.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 10.

Денисюк Ольга Васильевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

UDC 658.012.32

Denysuk O. V. The Theoretical and Methodical Foundations of Formation and Development of the Managerial Knowledge of Enterprise

The article defines the relationship between the concepts of «managerial competency» and «managerial knowledge of enterprise». By generalizing the conceptual provisions, a typology of the enterprise's competencies has been developed. In order to clarify the contents of the concept of managerial competency, the classification attributes of the managerial knowledge of enterprise have been allocated. The need to use management standards (management of business processes, staff, quality, projects, and production) in the processes of formation and development of the managerial competencies of the enterprise has been substantiated. The composition of the methodical support of formation and development of the managerial competencies of enterprise have been provided.

Keywords: managerial knowledge, managerial competencies, enterprise, conceptual foundations, typology, classification, methodical support.

Fig.: 1. **Tbl.:** 3. **Bibl.:** 10.

Denysuk Olga V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

У сучасній теорії стратегічного менеджменту існують різні напрямки, які, розділяючи загальні базові принципи, виділяють ті або інші пріоритети у формуванні й розвитку процесів управління знаннями на підприємстві. Знання являє собою цінність, унікальний та цінний ресурс для підприємства лише тоді, коли воно може зробити свій внесок у досягнення мети.

Саме цей контекст підкреслював Р. Аккоф [1, с. 55], пов'язуючи знання з «ефективністю, з якою індивід може використовувати спосіб дій для досягнення мети». У такому розумінні знання є організаційним і розглядається як «здатність підприємства створювати нове знання, поширювати його по всій організації й втілювати в продукції, послугах, системах» [2, с. 11].