

Важливим питанням при розробці компенсаційного пакета є його диференціація, тобто потрібно розробити декілька компенсаційних пакетів, окремо для робітників, службовці, спеціалістів і керівників, бо кожен мотивується по-своєму і потрібно знайти правильний підхід, щоб продуктивність праці була максимальною.

Для вітчизняних підприємств вивчення зарубіжного досвіду є надзвичайно корисним, бо в Україні лише одиниці підприємств використовують «щось ще», «щось додаткове», окрім того, що гарантує законодавство. Тому що у розвинених країнах рівень життя є значно вищим і здивувати працівника заробітною платою, як це є в Україні дуже і дуже важко. Тому там використовується розширений компенсаційний пакет, який дає змогу переманити кращих працівників до себе в компанію, забезпечити високу продуктивність праці, а результатом цього власне і є загальний рівень життя населення.

#### **Використані джерела**

1. Зелена М. І. Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства. *Хмельницький національний університет*. URL : <http://www.nbu.gov.ua>.
2. Кодекс законів про працю України: за станом на 16.04.2017 р./ Верховна Рада України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Р. Соловьев Хедхантинг: способи і етапи підбору спеціалістів. *Фінансова газета* № 38, 2013. URL : <http://www.ec-group.ru/press/press/detail.php?ID=897>

**Грушицька Ірина, Лихвар Володимир**

(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Острозького В. М.)

## **ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Дослідження різних наукових шкіл щодо підходів до теорії управління персоналом показали, що теорія управління як наука (на відміну від визначення) виникла у кінці минулого століття і з тих пір зазнала значних змін. Поняття «наукове управління» вперше

запропонував не Фредерік У. Тейлор, який по праву вважається родоначальником теорії управління, а представник американських фрахтових компаній – ЛуїсБрандейс в 1910 р. Згодом і сам Тейлор широко користувався цим поняттям.

Питанням управління персоналом в економічно розвинених країнах, а останнім часом і в Україні, присвячена значна кількість монографій, наукових статей та навчальних посібників. Основні підходи до управління персоналом висвітлені в працях Котлера Ф., Девіса Ф., Завадського Й. С., Крушельницької О. В., Лукянихіна В. О., Мескона М., Мурашко М. І., Щокіна Г. В. та ін. Концепції цих авторів базуються, як правило, на тому, що персонал є одним з найважливіших економічних ресурсів організації, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і розвитку. Як справедливо зазначає Близнюк В., «усі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: «...люди, продукція, прибуток. Передусім головну роль відіграють люди. Якщо немає здібних спеціалістів, то всі ваші намагання будуть марними».

Існують приклади різного тлумачення самого поняття «управління персоналом», при визначенні якого одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, в той час як інші наголошують на змістовній частині, яка відображає функціональну сторону управління.

Окремі дослідники намагаються об'єднати у визначенні поняття управління персоналом характеристики цілей менеджменту персоналу з його найважливішими функціями.

Дяків О. П., Островерхов В.М. схиляються до точки зору, що управління персоналом – це системно організований процес найму, переміщення, звільнення, розвитку та використання працівників з метою досягнення цілей підприємства [2, с. 23].

Так, Виноградський М. Д. визначає поняття «управління персоналом» як діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого

працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації; розглядає кожного працівника як особистість і пропонує послуги по задоволенню індивідуальних потреб; орієнтоване на майбутнє. Ефективне управління персоналом повинно допомагати організації забезпечувати її комплексними кадрами постійно і в довгостроковій перспективі [1, с. 11].

Сучасна концепція управління персоналом полягає у підвищенні ролі особистості працівника, у необхідності врахування його мотиваційних установок, вмінні спрямовувати їх на вирішення завдань підприємства.

Крушельницька О. В. розглядає управління персоналом як науку і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності.

Узагальнюючи наведені визначення, можна сказати, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами, це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Управління персоналом підприємства – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також низку функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Трансформація функцій управління персоналом продовжується і сьогодні.

Система управління персоналом, являючи собою сукупність усіх функціональних підсистем, об'єднаних методологією, організацією, технологією, проходить у своєму розвитку низку стадій: формування, використання, стабілізацію й таким чином забезпечує ефективне управління персоналом.

На нашу думку, аналізуючи існуючі погляди на понятійно-

термінологічну базу дослідження, зовнішні і внутрішні чинники розвитку підприємств, зазначимо, що головним завданням створення ефективної системи управління є оптимальне використання наявних ресурсів й концентрація їх на пріоритетних напрямках на основі ефективності управління персоналом. Володіння способами оптимізації ресурсів – один з найважливіших критеріїв підготовленості персоналу до роботи в ринкових умовах і створенню конкурентних переваг.

#### **Використані джерела**

1. Виноградський М.Д., Виноградська А. М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. Посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
2. Дяків О. П., Островерхов В.М., Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

#### **Зарічний Руслан**

(науковий керівник: к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Прохоровська С.А.)

### **ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

В управлінні людськими ресурсами сучасних організацій роль професійної компетентності постійно зростає, набуваючи стратегічного значення. Вона стає вирішальною у підвищенні ефективності господарської діяльності, а для працівника – основним чинником конкурентоспроможності на ринку праці. У сучасних умовах надається значна увага формуванню та практичному використанню компетенції персоналу.

У науковій літературі описуються різноманітні методи складання набору компетенцій у діяльності організацій, які можна звести у дві основні групи за змістом моделювання: I група – для керівників вищого рівня управління, менеджерів, інших категорій