

Вітчизняні підприємства відрізняються дуже низьким та нестабільним рівнем інноваційного та науково-технічного розвитку, в першу чергу через неефективну та застарілу систему управління діяльністю підприємствами та економікою країни за командитно-адміністративної системи господарювання. Дана ситуація зумовлена недостатнім рівнем фінансування, незацікавленістю керівництва підприємств в інноваціях та високим ступенем ризику.

Для того щоб подолати усі вище вказані проблеми потрібно вирішити ряд завдань, а саме в першу чергу переглянути систему управління інноваційною діяльністю, оскільки повна відмова від такої діяльності може призвести до неконкурентоспроможності вітчизняних підприємств на національному і світовому ринку.

*Література:*

1. Сенів Б.О. Проблеми та перспективи інноваційної діяльності в Україні / Б.О. Сенів // Зб. наук. праць. Українська наука: минуле, сучасне і майбутнє. – 2011р. – №16. – с.237-247.
2. Микитюк П. П. Державні механізми стимулювання інноваційного розвитку економіки / П. П. Микитюк // Вісник Тернопільського державного економічного університету. – Тернопіль, 2006. – Вип.2. – С. 68-75.
3. Інноваційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, С. М. Скочиляс. – Тернопіль : Принтер Інформ, 2015. – 224 с. – Режим доступу: <http://www.ecoportal.nauka.com.ua>.
4. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]: закон України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

Мельник Катерина  
ст. гр. ЕЕУПм-11,  
Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри  
управління персоналом і регіональної  
економіки Дяків О.П.)

## НОВІ РОЛІ HR-МЕНЕДЖЕРА НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Практика підприємницької діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання підтверджує актуальність вимірювання підходів до визначення ролі і функцій фахівців служб персоналу з урахуванням нових вимог ведення бізнесу, переміщення акцентів на якість їх освіти, формування нових умінь і навичок, необхідних для здійснення якісно нової діяльності в умовах посилення конкурентної боротьби на внутрішньому і зарубіжному ринках.

Відділи кадрів на підприємствах стали поступово витіснятися службами персоналу або ставати їх структурними підрозділами, здійснюючи свої традиційні функції. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від менеджменту комплексних підходів, а неоднозначних ролей, що виконують фахівці кадрової служби. У цьому плані науковий і практичний інтерес представляють дослідження професора управління бізнесом Школи бізнесу університету Мічігану Д. Ульріха, який вважає, що ключовими ролями менеджменту персоналу в створенні конкурентоспроможної організації є стратегічний менеджмент людських ресурсів, менеджмент організаційної структури, управління змінами компанії і оперативне управління персоналом [3].

Менеджмент організаційної структури традиційно пов'язаний зі створенням організаційної структури підприємства (підбором персоналу, навчанням, кар'єрним просуванням, наймом і звільненням). Виконуючи перераховані завдання, HR-менеджер повинен використовувати нові методи і підходи для регулювання діяльності з управління персоналом.

Управління змінами підприємства, ще одна ключова роль менеджменту персоналу, зумовлює участь HR-менеджерів в реінжиніринзі і біореінжиніринзі. Це пов'язано з тим, що якісні зміни, що відбуваються в бізнес-діяльності,

зачіпають не тільки техніко-технологічні процеси, а й сферу управління людськими ресурсами.

Менеджер з персоналу як «агент змін» повинен сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечувати проведення заходів з оптимізації інноваційної групової діяльності, брати активну участь у формуванні культури підприємства.

Узагальнюючи діяльність HR-менеджера в організації в контексті виконуваних ним ролей, Д. Ульріх розробив концепцію бізнес партнерства, представлену наступною формулою [3, с. 56]: Бізнес-партнер = стратегічний партнер + адміністративний експерт лідер персоналу + агент змін.

Відповідно до цієї концепції, HR-менеджер, виступає як бізнес-партнер та поєднує в своїй роботі багато аспектів діяльності, що далеко виходять за рамки функцій відділу кадрів. Успішна робота менеджера по персоналу в умовах ринкової економіки вимагає збалансованості всіх ролей і чіткого позначення пріоритетів.

В якості альтернативи моделі «чотирьох секторів» Д. Ульріха, яка, на думку Д. Саллівана, не визначає ролі стратегічного планування, він пропонує модель «П'ять рівнів ролі HR », що включає опис основних функцій HR-служби [2]. В рамках запропонованої ним моделі Д. Саллівен розглядає роботу HR-менеджерів, розподіляючи її на п'ять рівнів: 1) управління інформаційними потоками і здійснення базових операцій; 2) реалізація основних функцій; 3) координація зусиль, спрямованих на підвищення продуктивності; 4) розвиток конкурентних переваг через таланти; 5) розробка рішень для стратегічних бізнес-проблем і пошук нових можливостей.

За дослідженнями О. П. Дяків «...сфера діяльності HR-менеджера – це розробка стратегії підприємства в галузі людських ресурсів і методів її реалізації, деталізації стратегії і постановки перед спеціалістами конкретних завдань, формування команди для досягнення поставлених цілей»[1, с. 244]. Сучасний HR-менеджер повинен виконувати такі ролі в роботі сучасних кадрових служб:

1. Кадровий стратег – відповідати за розробку і реалізацію кадрової політики, забезпечувати механізми її реалізації.

2. Керівник кадрової служби – організатор роботи кадрових підрозділів.

3. Кадрових технолог – розробник і реалізатор творчих підходів в специфічних для менеджера з персоналу галузях діяльності.

4. Кадровий інноватор – лідер-розробник експериментальних, ініціативних або пілотажних проектів, які потребують великої уваги і ретельного опрацювання в кадровому менеджменті.

5. Виконавець – спеціаліст, який здійснює оперативну кадрову політику.

6. Кадровий консультант – професіонал, який визначає стратегічні перспективи розвитку підприємства, формулює шляхи вирішення проблем, що пов'язані з розвитком організаційно-кадрового потенціалу.

Вимоги до HR-менеджера, що виконує нові ролі в організації, постійно зростають, і підбір фахівців на цю посаду передбачає не тільки їх високий професіоналізм, а й наявність відповідних особистих якостей. Практика показує, що керівники цінують в менеджерів з персоналу такі якості як [5]: активну життєву позицію, лідерський потенціал; самостійність, ініціативність; здатність до навчання, мобільність; вміння працювати в команді; старанність, відповідальність; організованість, працездатність; гнучкість.

Щоб стати партнером для керівника компанії, HR-менеджер має розвивати власну поведінкову гнучкість, знаходити і розвивати навички аргументації, вміння відстоювати свої думки, позиціонувати себе як сильну особистість.

Як підкреслює М. Хігс, роботодавці, що підбирають HR-фахівця, хочуть бачити в ньому здатність розвивати відданих працівників, змогу працювати, уникаючи «власницьких воєн» між різними відділами, бажання змінюватися і приймати інновації, використовувати нові форми і методи в роботі з персоналом [4].

Отже, система управління людськими ресурсами в умовах, що швидко змінюються, здатна серйозно впливати на корпоративну ефективність, досягати високого рівня професіоналізму HR-менеджерів і забезпечувати зв'язок HR-

менеджменту з потребами бізнесу. Адаптація зарубіжного досвіду вітчизняній системі управління персоналом буде прияти вирішення цих завдань.

*Література:*

1. Дяків О.П. Роль HR-менеджера в роботі сучасних кадрових служб // *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціально-економічні та демографічні проблеми збереження і розвитку трудового потенціалу регіонів»*. – Тернопіль, 2009, с. 240-244.

2. Саллівен Дж. Стратегічна роль HR-служби. розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR »/ Дж. Саллівен // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm125.html>

3. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації / Ульріх Д. – М. Видавництво. Хата «Вільямс», 2007. – 303 с.

4. Хізгс М. HR: від адміністрування до стратегічного управління / М. Хізгс // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mainjob.ru/publications/?view=4990>

5. Яковлєва Н. Як HR-менеджеру стати консультантом для керівника / Н. Яковлєва // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.b-seminar.ru/article/show/285.xmm>

Москалюк Інна  
ст. гр. ЕЕПм-11,

Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій Білан О.С.)

## РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сьогодні в Україні практично відсутні дослідження та розробки щодо удосконалення механізму продуктивності праці, як визначного напрямку державного регулювання, також неналежно розроблені теоретико-методологічні аспекти відношення між ефективністю праці та її стимулюванням і оцінкою ефекту від праці у системах стимулювання.

Проте, сучасному етапі, важливим планово-економічним показником, що визначає не тільки ступінь використання трудових ресурсів на підприємстві, але й рівень ефективності ринкової системи в цілому є продуктивність праці.

Ріст цього показника є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил країни і головним джерелом росту національного доходу.

Підвищення продуктивності праці має важливе економічне значення. Результативність будь-якої підприємницької діяльності залежить перед усім від професійності, компетентності, кваліфікації та активності управлінських кадрів. Тому що, керування продуктивністю є складовим елементом будь-якого промислового виробництва.

Продуктивність - це доцільне використання ресурсів під час виготовлення товарів чи надання послуг [1].

Продуктивність праці виражає відношення між кількістю і якістю виготовлених товарів (наданих послуг) і ресурсами, які було витрачено на їхнє виробництво. Тобто, за допомогою показника продуктивності, підприємство може порівнювати ефективність виробництва на різних рівнях економічної системи. Безумовно, треба враховувати зріст ціни енергії, сировини, затрат коштів, пов'язаних з безробіттям тощо.

Висока продуктивність зумовлює збільшення обсягу продукції при таких витратах як раніше, та про цьому треба зважати на потребу тої чи іншої продукції на ринку.

Для підвищення продуктивності праці, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, необхідним стає визначення та запровадження заходів щодо реалізації резервів підвищення продуктивності праці.

Під резервами покращення рівня продуктивності праці розуміють невикористані можливості економії затрат праці (як живої, так і уречевленої), які постають внаслідок дії тих чи інших чинників [4, с. 114].

Всі резерви зростання продуктивності праці поділяють таким чином:

- підвищення технічного рівня виробництва (механічне й автоматизоване виробництво; впровадження нових видів оснащення; впровадження нових технологічних процесів; покращення якості сировини та матеріалів);