

**Юлія Іванівна ПРОДУС**

к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3773-4361>

e-mail: [j.i.prodius@mzeid.in](mailto:j.i.prodius@mzeid.in)

**Анастасія Євгенівна ДОБРОВОЛЬСЬКА**

студентка, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2926-3301>

e-mail: [anastasia.dobrovolskaya@mzeid.in](mailto:anastasia.dobrovolskaya@mzeid.in)

**Віталій Андрійович ПОДОЛЬСЬКИЙ**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9018-7187>

e-mail: [v.a.podolskiy@mzeid.in](mailto:v.a.podolskiy@mzeid.in)

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

У статті наведено низку визначень поняття «управління персоналом». Розроблено та графічно відображено функції та принципи управління персоналом на підприємстві в умовах виходу на зовнішній ринок. Охарактеризовано зв'язок між управлінням персоналом та управлінням конкурентоспроможності підприємства; основні стратегічні цілі, щоби компанія могла отримати та зберегти конкурентну перевагу; низку переваг, які можуть принести підприємству стратегічне управління персоналом. Сформовано основні заходи задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

**Ключові слова:** управління персоналом, стратегічне управління персоналом, забезпечення конкурентоспроможності, конкурентна перевага на зовнішньому ринку

### ВСТУП

Належне управління персоналом організації є одним із найважливіших видів діяльності, які повинні бути здійснені підприємством, щоб успішно функціонувати на конкурентному ринку. Необхідно здійснювати комплексні процеси, спрямовані на отримання якомога глибших знань працівників, їх професійного потенціалу, амбіцій та можливостей розвитку. Ці знання стають основою для діяльності, що дозволяє людям, які працюють в організації, досягати своїх індивідуальних цілей та цілей підприємства. Їхня задоволеність роботою, яку вони виконують, буде відображатися в їх підвищеній мотивації та більш повній лояльності до організації, що сприяє кращому досягненню її стратегічних цілей.

**МЕТА** роботи – визначення сутності управління персоналом підприємства, аналіз методів вдосконалення його системи.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою дослідження є праці вчених та матеріали наукових видань. У статті використовувалися методи теоретичного узагальнення, аналізу тощо.

### РЕЗУЛЬТАТИ

В останні роки двадцятого століття керівництво на підприємствах прийшло до висновку, що люди, а не продукти, ринки, готівка, будівлі чи обладнання, є критичною ознакою бізнесу. Усі активи організації, крім людей, є інертними. Вони є пасивними ресурсами, які вимагають застосування людини для створення цінності. Ключем до підтримки прибуткової ком-

панії або здорової економіки є продуктивність робочої сили [8].

Для встановлення зв'язку між управлінням персоналом та керуванням конкурентоспроможності підприємства, необхідно розглянути варіанти визначення поняття «управління персоналом», наведені у табл. 1.

Аналіз розглянутої літератури показує, що управління персоналом вирішує глобальні, довгострокові, принципово нові завдання у системі здорового функціонування підприємства. Головна задача управління персоналом, яку можна виділити з розглянутих вище визначень – це забезпечення ефективної роботи персоналу на підприємстві, шляхом виконання певних функцій. Дану низку функцій можна розглянути на рис. 1.

Створення ефективної системи управління персоналом для виходу підприємства на зовнішній ринок полягає у дотриманні низки принципів, які визначають напрям розвитку підприємства. Задані принципи розглянуто на рис. 2.

Важливо розуміти, чому успіх за допомогою персоналу можна підтримувати, а конкуренти не можуть легко наслідувати. Причина в тому, що успіх, який приходить від ефективного управління людьми, часто не настільки помітний або прозорий, як його джерело. Культура, спосіб управління людьми та вплив цього на їхню поведінку та навички іноді розглядається як «м'яка» сторона бізнесу, яку іноді відкидають [10]. Навіть коли їх не звільняють, часто важко усвідомити динаміку конкретної компанії та її функціонування, оскільки спосіб управління людьми часто вписується у систему.

Таблиця 1 – **Визначення поняття «управління персоналом»** (розроблено авторами на основі [1, 2, 4, 5])

Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
Т.В. Зайцева	Наука та сфера практичної діяльності, спрямована на виявлення закономірностей та факторів, розроблення методів та технологій, що дозволяють організації максимально ефективно приваблювати та використовувати людські ресурси, формувати бажану виробничу поведінку у співробітників за найбільш повного та якісного досягнення організаційних та особистих цілей.
Т.Х. Грехем, Р. Беннетт	Є людським аспект управління підприємством та відношення працівників до своїх компаній. Мета управління персоналом – забезпечити використання співробітників компанії так, щоб роботодавець міг отримати максимально можливу вигоду від їх вмінь та навичок, а працівники – максимально можливе матеріальне та психологічне задоволення від своєї праці.
А.Я. Кибанов	Цілеспрямована діяльність керуючого складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.
І.Н. Герчикова	Самостійний вид діяльності спеціалістів – менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частини та чисельності виробничих та управлінських робочих; розробка та реалізація політики підбору та положення персоналу; розробка правил прийому та звільнення персоналу; рішення питань, пов'язаних із навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу.

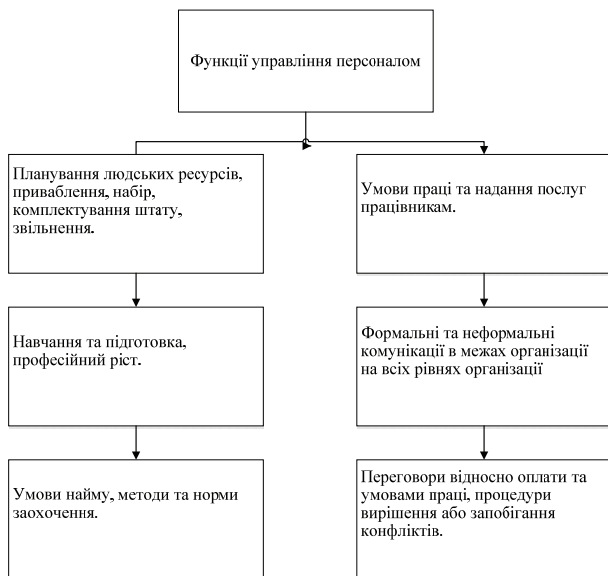


Рис. 1. Функції управління персоналом на підприємстві {розроблено авторами на основі [2]}

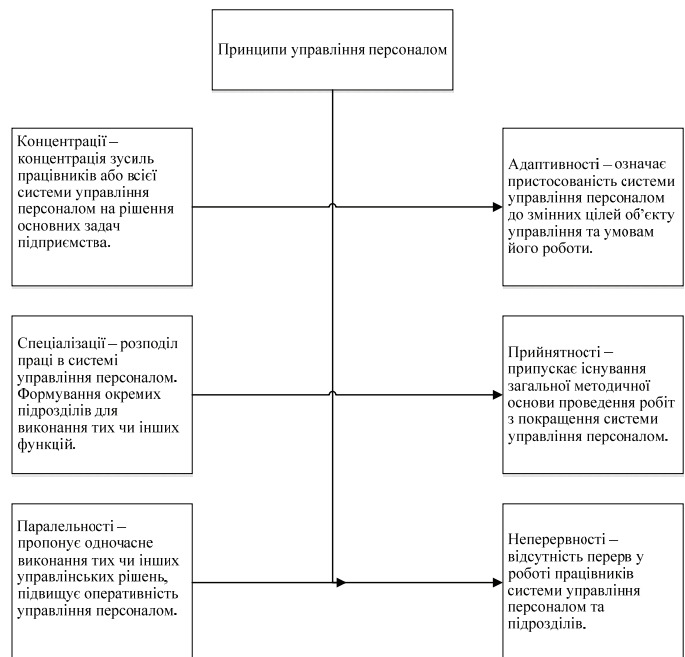


Рис. 2. Принципи управління персоналом, що визначають розвиток системи управління персоналом {розроблено авторами на основі [5]}

Управління персоналом має досягти наступних стратегічних цілей, щоб компанія могла отримати та зберегти конкурентну перевагу [6]:

- інвестувати в людей шляхом впровадження та заохочення процесів навчання, призначених для підвищення здібностей та узгодження навичок із потребами організації;
- гарантувати, що організація визначає знання, необхідні для досягнення цілей і задоволення своїх клієнтів, і вживає заходів для придбання та розвитку свого інтелектуального капіталу;
- визначити поведінку, необхідну для успіху організації, і переконатися, що така поведінка заохочується, ціниться та винагороджується;
- заохочувати людей широко брати участь у роботі, яку вони виконують для організації;
- отримати відданість людей місії та цінностям організації.

Стратегічне управління персоналом – це «створення

зв'язку або інтеграції між загальними стратегічними цілями бізнесу та стратегією та реалізацією людських ресурсів. У принципі процесами та людьми у компанії керують так, щоб сприяти досягненню цілей бізнес-стратегії та створити інтегрований підхід до управління різними функціями людських ресурсів, такими як відбір, навчання та винагорода, щоби вони доповнювали одна одну» [9].

Стратегічне управління персоналом може принести організації низку переваг [7]:

- внесок у досягнення мети та виживання компанії;
- підтримка та успішна реалізація бізнес-стратегій компанії;
- створення та підтримання конкурентної переваги для компанії;
- підвищення інноваційного потенціалу компанії, що є необхідним для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- збільшення кількості можливих стратегічних

варіантів, доступних для компанії, зокрема на міжнародному ринку.

Виходячи зі стратегічного управління персоналом, для поліпшення функціонування підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності можуть бути внесені низку змін. Спочатку слід створити досконалу систему навчання персоналу підприємства під керівництвом стратегічного розвитку підприємства.

Оскільки підприємства постійно розвиваються, їхні вимоги до працівників також стають все більш високими. Тим часом зміст роботи співробітників також змінюється. Крім того, бізнес підприємств також постійно оновлюється. Це вимагає покращення нового змісту навчання співробітників, щоб адаптувати розвиток підприємства. Підприємства можуть вибрати кілька режимів навчання відповідно до свого розвитку, включаючи навчання на робочому місці та навчання поза виробництвом.

Крім того, зміст навчання має бути орієнтованим на людей і звертати увагу на поєднання розвитку професійної кар'єри. Підприємства повинні сформулювати ідеальну систему навчання, яка підходить для розвитку співробітників, поєднувати потреби посади та індивідуальні інтереси співробітників для вибору відповідного змісту навчання, тісно пов'язувати навчання підприємства з індивідуальним розвитком, постійно вдосконалювати співробітників; покращити продуктивність і робочі навички, зробити так, щоб працівники чітко бачили простір для просування та розвитку, наданий підприємствами. Так, розвиток підприємства та розвиток співробітників можна об'єднати, щоб сформувати довгострокові відносини співпраці та сприяти розвитку працівників на підприємствах. Також результати навчання враховуються під час коригування заробітної плати працівника та коригування посади.

Відділ управління персоналом має правильно оцінити зміст і результати навчання після тренінгу, уважно записувати результати роботи співробітників до й після навчання, повністю підтверджувати досягнення співробітників і надавати певні посади й коригувати відповідно до фактичної роботи працівника. Оскільки підприємства вкладають людські та фінансові ресурси в навчальні заходи, працівники також витрачають багато часу та енергії, якщо зміст навчання не впливає на працівників і не вносить зміни після цього, ентузіазм співробітників до участі матиме прямий вплив. Отже, підприємства мають повністю підтвердити значних успіхів працівників та внести корективи в оплату й переглянути посаду.

Оцінка ефективності означає, що підприємства об'єктивно оцінюють і вимірюють роботу співробітників у різних аспектах, включаючи здібності, потенціал, мораль і характер, щоб дати правильне позиціонування. Орієнтуючись на різних співробітників і посад, таких як технічний персонал, управлінський персонал, працівники виробничої лінії та персонал з обслуговування клієнтів, стандарти та процедури оцінки також має відрізнятися. Щоб створити відкрити систему оцінювання ефективності, слід розпочати з наступних двох аспектів.

1. Уточнення важливості оцінювання ефективності персоналу і звернення уваги рівня управління до оці-

нювання ефективності роботи персоналу. Нині управлінські ідеї багатьох підприємств застаріли й не можуть адаптувати систему сучасної ринкової економіки на міжнародній арені. У такому разі, щоб вдоконалити різноманітні системи та створити ефективну систему оцінювання персоналу, керівникам підприємств необхідно побачити важливі функції управління персоналом та усвідомити, що розвиток підприємства потребує гарантії досконалості системи оцінювання персоналу. Так, підприємства можуть сприяти довгостроковому розвитку та мобілізувати трудовий ентузіазм працівників. Якщо відповідні керівники не звертають уваги на корпоративні системи, вони не будуть сприяти виконання великої кількості функцій.

2. Створити ефективний механізм оцінювання діяльності. Підприємства повинні ретельно проаналізувати стратегічні цілі розвитку, сформулювати відповідні плани розвитку, зробити посади відповідними потребам розвитку підприємства, надати важливу підтримку для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства та дати працівникам відчуття важливості своїх посад, щоб краще сприяти розвитку підприємства. Кожен відділ підприємства повинен об'єднати результати оцінки ефективності, щоб переосмислити та покращити недоліки, відкоригувати методи роботи, сформулювати здійсненні плани роботи, звітувати про плани роботи та підсумок роботи керівникам, прислухатися до думки керівників та досягати послідовних цілей.

Далі необхідно встановити важливість оголошення досягнень підприємства та формувати ефективний стимул для персоналу. Змусити персонал поділитися досягненнями підприємства є найефективнішим стимулом для працівників. Матеріальне й нематеріальне заохочення – це два способи поділитися досягненнями. Матеріальне заохочення переважно робить особливий акцент на реконструкції системи заробітної плати персоналу й надає відповідну політику заробітної плати відповідно до внесків і переваг, які вони створюють. Підприємства мають зробити так, щоби персонал отримував певні пільги відповідно до внесків. Фактором розподілу заробітної плати мають бути результати науково-технічних кадрів. Незалежно від усього відділу чи окремих осіб, якщо вони створюють дохід підприємствам, їх слід заохочувати матеріально. Нематеріальне заохочення належить до інших заохочень, крім заробітної плати. Воно виражається у приділенні уваги кар'єрному розвитку співробітників та наданні можливостей для подальшої освіти, підвищення кваліфікації та навчання за кордоном. Водночас на підприємстві необхідно побудувати організацію, що ґрунтується на навчанні, та забезпечити екологічну підтримку працівникам для опанування знань та підвищення кваліфікації.

Також потрібно встановити досконалий механізм обмеження персоналу й максимізація функцій управління персоналом. Механізм обмеження людських ресурсів підприємства містить внутрішні та зовнішні обмеження. Виходячи зі стратегії розвитку підприємства, посилення внутрішніх обмежень людських ресурсів повинно переважно починатися з обмеження контракту, обмеження організації, обмеження регулювання

та обмеження переваг. Контракт використовується для стандартизації посадових обов'язків працівників; правила використовуються для раціонального обмеження поведінки. Обмеження переваг використовуються, щоб розширити переваги відповідних працівників. Зовнішнє обмеження людських ресурсів переважно починається з правових обмежень, соціальних моральних обмежень, обмежень людського ринку та обмежень соціальної групи. Зовнішні обмеження можуть стандартизувати та коригувати поведінку співробітників і змусити їх рухатися в напрямі, вигідному для спільного розвитку співробітників і підприємств. Внутрішні та зовнішні обмеження можуть допомогти управлінню людськими ресурсами підприємства та максимізувати функції людських ресурсів.

В епоху інформатизації та глобалізації, прискорення розвитку кадрової інформатизації стало неминучим вибором підприємств для підвищення своєї основної конкурентоспроможності. Слід зробити наступне: відповідно до стратегічного погляду організації, підприємства повинні створити систему управління людськими ресурсами з надійними функціями та широким охопленням. Завдяки ефективній системі управління інформатизацією, інформацію про структуру персоналу та вимоги до посад можна отримати та запитати чітко, візуально та ефективно. Водночас можна використовувати систему управління інформацією про персонал. Відповідно до вимог до розподілу посад, система автоматично перевірятиме кваліфікованих співробітників і надасть довідки відносно плинності кадрів підприємств і застосування, щоб раціоналізувати плинність кадрів і розподіл. Крім того, управління інформатизацією людських ресурсів може бути застосовано для забезпечення зручності для керівників у запиті та оприлюдненні інформації.

Водночас система управління людськими ресур-

сами повинна поєднувати функції внутрішнього управління підприємства, щоби створити платформу для координації мережі та реалізувати мережеве управління робочими процедурами. Крім того, організаційна структура, оцінка діяльності, оцінка персоналу, управління контрактами, оцінка кадрів, система заробітної плати та інші функції повинні бути інтегровані у систему для реалізації управління даними людських ресурсів. Це значно покращить швидкість та ефективність управління людськими ресурсами, зменшить виснажливі зв'язки у традиційному управлінні людськими ресурсами та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

З академічних досліджень чітко зрозуміло, що те, як організація керує своїми кадрами, має значний зв'язок із результатами організації, що підтверджує ресурсний погляд, де конкурентоспроможність бізнесу пов'язана, принаймні частково, з інвестиціями в специфічні активи компанії.

Виходячи зі стратегічної перспективи підприємства, підприємства мають повністю усвідомлювати значення управління людськими ресурсами у стратегічному розвитку підприємства, особливо в умовах зовнішньоекономічної діяльності, оновлювати ідею управління людськими ресурсами, постійно вдосконалювати оцінювання людських ресурсів, механізми стимулювання та обмеження та прискорювати побудову інформатизації управління персоналом. З цього слідує, що у процесі безперервного дослідження, самоаналізу, вдосконалення та інновацій конкурентоспроможність основного підприємства буде ефективно покращена, щоб стимулювати здоровий і швидкий розвиток підприємств.

## Список використаних джерел

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва, 1995. С. 13–35.
2. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами. Москва, 2003. С. 7–46.
3. Гуральська В.В., Продіус Ю.І., Изотов С.О. Міжнародний бізнес в умовах глобалізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2/1. С.5–8.
4. Зайцева Т.В. Управление персоналом. Москва, 2008. С. 14–56
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Москва, 2005. С. 6–109.
6. Armstrong M., Baron A. Strategic HRM: The Key To Improved Business Performance, CIPD. London, 2003. pp. 10–18.
7. Brewster Ch. Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. Cape Town, 2000. pp. 50–58.
8. Fitzenz J. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. American Management Association, USA, 2000. pp. 1–3.
9. Gratton L. Strategic Human Resource Management. New York, 1999. pp. 3–7.
10. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of Workforce. Harvard Business School, USA, 1994. pp. 54–57.

## References

1. Gerchikova I.N. Management. Moscow, 1995. pp. 13–35. (in Russian).
2. Greham H.T. Human Resource Management. Moscow, 2003. pp. 7–46. (in Russian).
3. Hural'ska V.V., Prodius Y.I., Izotov S.O. International business in the context of globalization. *Economics. Finance. Law*. 2021. № 2/1. pp. 5–8. (in Ukrainian).
4. Zaytseva T.V. Personnel management. Moscow, 2008. pp. 14–56. (in Russian).
5. Kibanov A.Ya. Personnel management of the organization. Moscow, 2005. pp. 6–109. (in Russian).
6. Armstrong M., Baron A. Strategic HRM: The Key To Improved Business Performance, CIPD. London, 2003. pp. 10–18.
7. Brewster Ch. Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. Cape Town, 2000. pp. 50–58.
8. Fitzenz J. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. American Management Association, USA, 2000. pp. 1–3.

9. Gratton L. Strategic Human Resource Management. New York, 1999. pp. 3–7.

10. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of Workforce. Harvard Business School, USA, 1994. pp. 54–57.

**Yuliia PRODIUS**

PhD in Economics, Associate Professor, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3773-4361>

e-mail: [j.i.prodius@mzeid.in](mailto:j.i.prodius@mzeid.in)

**Anastasiia DOBROVOLSKA**

student, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2926-3301>

e-mail: [anastasia.dobrovolskaya@mzeid.in](mailto:anastasia.dobrovolskaya@mzeid.in)

**Vitalii PODOLSKIY**

student, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9018-7187>

e-mail: [v.a.podolskiy@mzeid.in](mailto:v.a.podolskiy@mzeid.in)

## PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF ENTERING FOREIGN MARKETS

**Introduction.** Proper management of the organization's personnel are certain activities in the market that must be performed by the company to function successfully in a competitive environment. Complex processes are needed to obtain the deepest possible knowledge of employees, their professional potential, ambitions and opportunities for development. This knowledge becomes the basis for activities that allow people working in the organization to achieve their individual goals and the goals of the enterprise.

**The purpose of the paper** is to define the essence of enterprise personnel management, analysis of methods for improving its system.

**Results.** Based on strategic personnel management, a number of changes can be made to improve the functioning of the enterprise in terms of foreign economic activity. First, you need to create a perfect system of training of personnel of the enterprise under the guidance of strategic development of the enterprise. The article provides a number of definitions of the concept of "personnel management". The functions and principles of personnel management at the enterprise in the conditions of entering the foreign market are developed and graphically displayed. The connection between personnel management and management of enterprise competitiveness; the main strategic goals so that the company can gain and maintain a competitive advantage; a number of benefits that can bring the company strategic personnel management are described. The main measures to ensure the competitiveness of the enterprise in international markets have been formed.

**Conclusion.** It is clear from academic research that the way an organization manages its staff is significantly related to the results of the organization, which confirms the resource view, where business competitiveness is related, at least in part, to investment in specific assets of the company. From the strategic perspective of the enterprise, enterprises must be fully aware of the importance of human resource management in the strategic development of the enterprise, especially in foreign economic activity, update the idea of human resource management, constantly improve human resource assessment, incentives and constraints and accelerate informatization of personnel management.

**Keywords:** personnel management, strategic personnel management, ensuring competitiveness, competitive advantage in the foreign market