

Економічні науки

УДК 331.56

Левченко Ю.Г.

кандидат економічних наук, доцент
Національний університет харчових технологій

Москаленко А.В.

студент
Національний університет харчових технологій

Левченко Ю.Г.

кандидат экономических наук, доцент
Национальный университет пищевых технологий

Москаленко А.В.

студент
Национальный университет пищевых технологий

Levchenko J.G.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
National University of Food Technologies

Moskalenko A.V.

student
National University of Food Technologies

**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ,
ЯК ФАКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
ПЕРСОНАЛА, КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**COMPETITIVE ADVANTAGES MANAGEMENT PERSONNEL AS A
FACTOR IN THE IMPROVEMENT OF THE COMPANY**

Анотація: Стаття присвячена професійному розвитку персоналу як важливий напрям удосконалення придбаних конкурентних переваг. Неперервний професійний розвиток розглядається як довгострокові інвестиції в конкурентоспроможність персоналу підприємства.

Пред'явлення нових вимог до управлінського персоналу, і збільшення їх кількості свідчить про те, що останнім часом виникає потреба в професіоналах-управлінців, які мають високий рівень розвитку професійних і особистісних якостей.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управлінський персонал, професійний розвиток, конкурентні переваги, компетентія.

Анотація: Стаття посвящена професійному розвитку персоналу як важке напрямлення совершенствовання приобретенных конкурентных преимуществ. Непрерывный профессиональный рост рассматривается как долгосрочные инвестиции в конкурентоспособность персонала предприятия.

Предъявление новых требований к управленческому персоналу, и увеличение их количества свидетельствует о том, что в последнее время возникает потребность в профессионалах-управленцев, которые имеют высокий уровень развития профессиональных и личностных качеств.

Ключевые слова: конкурентоспособность, управленческий персонал, профессиональноеразвитие, конкурентныепреимущества, компетентія.

Summary: The article is devoted to professional development as an important area of improvement acquired competitive advantage. Continuous professional development is seen as long-term investments in competitiveness personnel.

Presentation of new requirements for management, and increase their number indicates that recently there is a need for professional managers who have a high level of professional and personal qualities.

Keywords: competitiveness, management, professionaldevelopment, competitiveadvantage, competence.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

В даний час для того, щоб компаніям успішно конкурувати в ринковому середовищі, адаптуватися до постійно змінюваних умов ринкової кон'юнктури, мати переваги в швидкості і гнучкості надання своїх послуг необхідно шукати нові джерела підвищення прибутку. Основним з таких джерел можна з упевненістю назвати використання людського капіталу, кадрового резерву компаній.

Кадри є головним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності підприємства, галузі і регіону в цілому, тому використання персоналу є одним з найважливіших чинників в діяльності підприємства, у міру розвитку конкурентних переваг багато в чому визначається роллю працівника, його здібностями, знаннями і кваліфікацій. Питання використання кадрів є одними з найважливіших в діяльності підприємства, оскільки розвиток конкурентних переваг багато в чому визначається роллю працівника, його здібностями, рівнем знань і кваліфікації.

Аналіз останніх досліджень

Проблеми конкурентоспроможності персоналу постійно в центрі уваги вітчизняних і закордонних учених-економістів.

Аспекти конкурентоспроможності персоналу на ринку праці досліджувалися в працях Я. Базилюк, Д. Богині, Н. Глевацкой, О. Грішнова, Н. Дудіна, Г. Крисина, Е. Лібанової, Л. Лісогор, М. Семикіної, Е. Славгородській, Г. Фатхутдінова, Т. Хлопова, А. Цимбала, С. Цимбалюк, В. Шаповал та інших.

Питанням управління розвитком персоналу (в т.ч. управлінського), є досить новою проблематикою вітчизняної науки присвячені роботи: Л. Байерса, Д. Бодді, Н. Брауна, М. Вальонести, В. Вебера, П. Друкера, Дж. Иванцевич, Дж. Коула, Г. Кунца, Л. Ллойда, М. Педлера, Д. Пірса, Р. Реванс, Д. Саттона, Ф. Соле-Пареллади, Дж. Ханта, а також російських:

А.П.Антропова, А.І. Беляєва, Е.В.Галінської, О.І. Зеленова, А.П. Егоршина, А.А.Іващенко, А.Я. Кибанова, А.Н. Леснікова, В.А. Лapidуса, А.С. Ліфшиця, Е. Магури, Д.А.Новікова, В.Д.Орехова, В.С.Паршіной, В.П. Пугачова, С.Д.Резников, С.В. Шекшня, В.В.Щербіни і ін.

Більшість з них розглядають навчання і розвиток персоналу з точки зору підприємства та його інтересів, не розглядаючи принципову множинність суб'єктів розвитку персоналу: сама людина, його референтна група, сім'я, регіон, держава та ін. Крім того, в економічній науці відсутня цілісна теорія розвитку управлінського персоналу, що представляє фундаментальну основу для побудови системи управління персоналом підприємства з урахуванням динаміки розвитку підприємства і впливу на невіщевказаних суб'єктів розвитку персоналу.

Постановка завдання. Метою статті є поглиблення теоретичних основ щодо розвитку управлінського персоналу як основи формування і реалізації програми його розкриття, застосування і розвитку в системі управління персоналом підприємством з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Управлінський персонал як один з факторів істотних конкурентних переваг є найважливішим фактором сталого розвитку підприємства. Наявність певної структури і якісного складу управлінського персоналу гарантує стабільність функціонування підприємства. Професійні знання, досвід, творчі та підприємницькі здібності управлінців забезпечують отримання економічних вигод підприємства у поточний момент і на майбутню перспективу.

Система забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства складається з перегляду традиційного погляду на персонал, його нової класифікації враховуючи мінливість зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність персоналу ми розглядаємо як сукупність джерел конкурентних переваг і самих переваг у персоналу підприємства та

здатність персоналу реалізувати власні конкурентні переваги, що задовольняє одночасно потреби суспільства, підприємства і працівника. По-перше, дозволяє забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства для виробництва конкурентоспроможної продукції, по-друге, стає найкращою формою соціального захисту працівника на ринку праці. Саме завдяки наявності конкурентних переваг і можливості їх реалізувати в сучасних ринкових умовах господарювання – персонал забезпечує конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Конкурентна перевага працівника передбачає наявність професійно-кваліфікаційних характеристик, особистісних, психофізіологічних, що забезпечують йому перевагу над іншими конкурентами на цільовому ринку праці. Це означає, що управлінський персонал підприємства, який володіє відмінними споживчими і вартісними характеристиками формує особливу властивість їх носія витримувати конкуренцію на зовнішньому і внутрішньому ринку праці, відповідати вимогам навколишнього середовища, а сам носій стає володарем властивості конкурентоспроможності.

Прояв конкурентних переваг визначається зовнішніми і внутрішніми умовами. Фахівець, який працює в конкурентному середовищі, буде і сам прагнути бути конкурентоспроможним. Однак, в якій мірі він буде конкурентоспроможним у відповідному середовищі визначається цінностями самого фахівця.

Сучасні підходи до розуміння конкурентоспроможності управлінського персоналу [7, с.18] ґрунтуються на врахуванні того, що вона є вирішальним фактором, який формує конкурентоспроможність підприємства та товару; а також здатності конкурувати на ринку праці та реалізовувати свій потенціал на конкретному підприємстві.

Дедалі більше значення професійного розвитку для підприємства та розширення потреб у ньому в останні роки призвели до того, що для провідних компаній організація розвитку своїх співробітників стала однією з основних функцій управління персоналом, а його бюджет – найбільшої (після заробітної плати) статтею багатьох компаній. [9, с.145]

Розвиток – процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від кращого до вищого. Професійний розвиток являє собою процес підготовки співробітника до виконання нових посад, вирішення нових завдань, тобто розвитку нових компетенцій.

Система управління розвитком управлінського персоналу підприємства являє величезну цінність, тому що є якісним станом його управлінського персоналу, оскільки для поточної стадії розвитку підприємства визначає досягнення цілей підприємства. Управлінський персонал є активною частиною системи управління підприємства, рушійною силою його розвитку і вдосконаленням. Він виступає у ролях суб'єкта та об'єкта управління, і суб'єкта саморозвитку. Система управління розвитком управлінського персоналу досить складна, складається з безлічі ланок і елементів.

Розвиток керівника вищої ланки для кожного підприємства є важливим напрямком інвестицій. Пріоритетність інвестицій в розвиток керівництва визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшого успішного розвитку підприємства, упровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо. Тому важливим засобом професійного розвитку керівників вищої ланки є професійне навчання – процес безпосереднього засвоєння нових професійних навичок або знань працівником підприємства спрямованих на підвищення рівня кваліфікації, необхідного для призначення на певну посаду. На підприємствах необхідно розробляти

плани підвищення кваліфікації співробітників, з можливістю відвідування професійних тренінгів та обміну досвідом з урахуванням вимог, що ставляться до функцій управління.

Кожна посада має свій унікальний перелік особистісних якостей. Посада визначається переліком завдань, функцій, операцій, яку виконує співробітник. Можна побачити, що всі посади керівників мають певний і однаковий набір якостей, що відрізняється від набору посад рівня фахівців. Такий набір якостей для керівників називають лідерськими компетенціями.

Компетенція – коло проблем, сфера діяльності, в якій дана людина має знання та досвід; сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи. [8, с. 31].



Рис. 1 Модель професіоналізму управлінців [1, с. 10].

Рівень знань в різних областях є одним з основних вимог до професіонала. Такі знання отримуються поетапно, починаючи зі шкільної лави, потім в середньо-спеціальному або вищому закладі, вже потім численні курси підвищення кваліфікації і т.д. Також необхідно пам'ятати, що однією з характеристик сучасного суспільства є швидке старіння інформації, і як наслідок, важливою метою навчання управлінців виступає створення нового знання та інтелектуального капіталу, які могли б бути успішно використані в перспективі.

Особливе місце займають і особистісні якості керівника, які представляють собою індивідуальні особливості мислення, характеру, темпераменту, особливі характеристики мотиваційної сфери особистості, її ціннісних уявлень і практично-ціннісних орієнтацій.

Потреба в розвитку керівника визначається через порівняння знань і вмінь його з майбутніми завданнями і вимогами. При цьому повинен враховувати інтереси і побажання працівників, а також його потенціал. Керівник зацікавлений в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях кар'єрного зростання: підвищення особистої мобільності на ринку робочої сили; забезпечення умов самореалізації на робочому місці.

У сучасних умовах необхідний управлінський персонал нового типу. Звідси випливає важливе значення професійної підготовки у вузах, а також у спеціалізованих навчальних закладах з підготовки управлінських кадрів. За оцінкою Р.Г. Фолсона, старіння знань у зв'язку з технічним прогресом складає близько 5 % річних. Це значить, що якщо керівник, займаючись своєю діяльністю, не проходить курсів підвищення кваліфікації, то через 10 років він матиме тільки половину тих знань, що необхідні [3, с. 10].

Керівники в наш час стають все більш компетентними в тій сфері діяльності, в якій їм доводиться працювати. Однак високий професіоналізм керівників – це не тільки питання засвоєння відповідних знань, це в певній мірі і підготовка до ролі керівника, що вимагає високої відповідальності до справи. Навчання – це не просто отримання нових знань, знайомство з новими можливостями і новими рішеннями, результатом навчання має стати також здатність і готовність керівників знаходити більш ефективні рішення в своїй повсякденній практиці.

Виділено такі основні види розвитку управлінського персоналу [4, с. 157]:

1) самостійне систематичне навчання, але таке, що здійснюється за індивідуальним планом, затвердженим його безпосереднім керівником. Самоосвіта може здійснюватися як у робочий час, так за його межами;

2) підвищення кваліфікації на виробничо-економічних семінарах і в школах бізнесу. До підвищення кваліфікації відноситься будь-яке навчання, направлене на розвиток знань, умінь і навичок у конкретному виді діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, вдосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадовими переміщеннями;

3) короткострокове навчання – здійснюється за необхідністю, не рідше одного разу на рік, з метою підвищення ефективності трудової діяльності;

4) тривале періодичне навчання. Управлінський персонал зобов'язаний поглиблювати спеціальні знання за фахом трудової діяльності у навчальних закладах системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів;

5) стажування управлінського персоналу проводиться на провідних вітчизняних і зарубіжних підприємствах з метою засвоєння і впровадження кращого вискооефективного досвіду роботи за певним видом спеціальної діяльності;

6) цільова аспірантура і докторантура, що сприятиме вирішенню економічних, психологічних, правових та інших проблем, які стоять перед підприємством;

7) перепідготовка, яка передбачає необхідність нової спеціальної освіти (професії, спеціальності) з метою оперативного забезпечення персоналом нових напрямів науково-технічного і соціального прогресу, а також переміщення кадрів із застарілих сфер діяльності в сучасні [5, с. 79].

Усі ці види підготовки управлінського персоналу передбачають, головним чином, забезпечення їх необхідним комплектом теоретичних і

практичних знань, умінь і навичок, нових компетенцій, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства загалом.

Навчання керівників повинно враховувати три найважливіші характеристики цієї категорії .

1. Розглядаючи проблему навчання керівників, в першу чергу необхідно враховувати, що мова йде про навчання дорослих людей, які вже отримали освіту(зазвичай технічна або економічна) і які мають великий досвід роботи, у тому числі на керівній посаді. Це, як правило, вже сформовані особистості з певним колом професійних знань, умінь і навичок.

2. Це лідери, тобто люди, які мають високий рівень відповідальності не тільки за власні дії, а й за дії своїх підлеглих, схильні до прийняття самостійних рішень, що мають високий рівень незалежності.

3. Це практики. Керівників відрізняє більшою мірою орієнтація на конкретні результати, на практику, ніж на загальні міркування, принципи і теорії.

4. Це найчастіше досить успішні керівники, які мають чималий життєвий і професійний досвід, тому завдання, що стоїть перед викладачем, складається не в тому, щоб довести недостатню ефективність звичних методів роботи або їх невідповідність новим умовам і завданням розвитку виробництва, а знайти додаткові можливості поліпшення роботи, підвищення її ефективності за рахунок виявлення невикористаних резервів.

Розвиваючи управлінський персонал, необхідно враховувати принципи навчання дорослих людей, для того, щоб найбільш ефективно впливати на дану групу і досягти високих результатів [9, с. 156-157].

Таких принципів чотири:

1. Актуальність. Те, про що говориться під час навчання, повинно мати відношення до професійної або приватного життя слухача.

2. Участь. Ті, що навчаються повинні брати активну участь в навчальному процесі і використовувати нові знання і навички вже в ході навчання.

3. Повторення. Воно допомагає новому матеріалу закріпитися у пам'яті і перетворює набуті навички у звичку.

4. Зворотній зв'язок. Навчаючи потрібно розуміти, наскільки слухачі за своїли та використовують новий матеріалу своїй професійній діяльності. Це дозволяє їм скорегувати форми, зміст подання інформації для досягнення високих результатів.

Процес розвитку управлінського персоналу є складним, оскільки система цінностей і пріоритетів створюється у людини в процесі всього його життя, і перебудувати її тільки за допомогою лекцій, тренінгів, курсів практично неможливо.

Великий досвід, накопичений у сфері бізнес-освіти, дозволяє виділити основні вимоги до навчання керівників, виконання яких дозволяє домогтися стабільно високих результатів. Серед них основними є наступні.

Активність. Мінімізація використання в ході навчання лекційної подачі матеріалу і максимально широке використання методів активного навчання, що вимагають високого ступеня активності слухачів у навчальний процес, тобто нові знання слухач отримує не в готовому вигляді від викладача, а в результаті власної активної пізнавальної діяльності. Вони є його особистим відкриттям, продуктом його власних узагальнень і висновків; це дозволяє навіть за той короткий час, який займає навчання, зруйнувати невірні стереотипи і сформувані необхідні установки.

Орієнтація на практичне використання отриманих знань, тісний зв'язок змісту занять з щоденною управлінською практикою. Цій меті служать групові обговорення та завдання, які керівники в ході навчання опрацьовують в малих групах.

Командна робота. Основне завдання керівника створювати сприятливий клімат у колективі з метою досягнення поставлених цілей підприємства, тому оволодіння навичками командної роботи має особливе значення для керівників.

Обмін досвідом. Створення максимально широких можливостей для того, щоб слухачі ділилися один з одним своїми вдалими знахідками, підходами, рішеннями в сфері управлінської діяльності. Це надає їм можливість збагатити свій досвід і переконатися у правильності власних підходів і дій. Те, чого керівники можуть навчити один в одного, обмінюючись знаннями і досвідом, часто не менш важливо, ніж знання, які вони отримують від викладача. Коли слухачам доводиться висловлювати свою думку, переконувати інших, то це, крім усього іншого, актуалізує потребу в більш грамотному оволодінні такими важливими комунікативними навичками і вміннями, як вміння слухати, вміння переконувати, вміння впливати на інших людей, розвиває навички командної роботи і т.п. Крім того, процес обміну досвідом сприяє більш ясному розумінню політики і стратегії підприємства та усвідомлення того вкладу, який керівник вносить у досягнення спільної мети.

Проектна робота. Після проведеного навчання слід провести перевірку засвоєних знань. Слухачі у складі проектної групи в 4-6 осіб, отримують певне завдання, визначене на підставі проведеного аналізу, яку повинні за відведений час (від декількох годин до декількох місяців) опрацювати та надати пропозиції щодо її вирішення.

Висновки

Отже, розвиток управлінського персоналу сприяє набуттю його конкурентних переваг, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємства, що є умовою його життєздатності та успішності на ринку.

Розвиток управлінського персоналу має здійснюватися з урахуванням їх вікових, соціально психологічних, національних та інших

особливостей. Причому розвиток, навчання має бути безперервним і адаптивним.

Оскільки, підприємства крім технічного оснащення та кваліфікованого персоналу повинна мати керівників, що володіють високим рівнем професіоналізму для успішної діяльності необхідно встановлювати цілі, підходи, способи, методи навчання, що відносяться до кожного рівня управління.

Нові вимоги до управлінського персоналу, і збільшення їх кількості свідчить про те,що останнім часом виникає потреба в професіоналах-управлінців, які мають високий рівень розвитку професійних і особистісних якостей.

Література:

1. Герасимов Б. Н., Чумак В. Г., Яковлева Н. Г. Менеджмент персонала: Учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – 448 с.
2. Греф, Г. Топ-модель управления: материалы конференции «Изменения в ведущих российских компаниях как адаптация к конкуренции в глобальной экономике» / Г. Греф // Прямые инвестиции, 2012. – № 1. – С. 43.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 7-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 1100 с
4. Дроздова О.П. Об особенностях обучения руководящих работников и специалистов в системе повышения квалификации / О.П. Дроздова, С.В. Кутузов // Актуальные проблемы совершенствования высшей школы: науч. метод. сб. – СПб.: Изд-воСПбУЭФ, 2002. – С. 79 – 83.
5. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 1998. — 416 с.

6. Папонова Н. Е. Значение компетенций персонала в современных условиях / Кадры предприятия. – 2005. - № 11. – С. 31-35.
7. Цимбалюк С.О. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання: Автореф. дис.. канд. екон. наук (08.06.01) / Київський національний економічний ун-т. – К., 2000. – 18 с.
8. Шабурова А.В. Механизмвоспроизводства трудового потенциала и его влияние на конкурентоспособность работника: Автореф. ... дис. к.э.н / ГОУ ВПО „Новосибирский государственный технический университет” МОН РФ. – Новосибирск, 2005. – 20 с.
9. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 4-е изд., перераб. и доп. – 368 с.