

*Л.І. Телишевська, к.е.н.,
Д.В. Ільченко*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Успішна діяльність підприємства в умовах розвитку в Україні ринкової економіки безпосередньо залежить від забезпечення високої якості його людського потенціалу, відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам, постановки цієї діяльності на міцний науковий фундамент з урахуванням тих тенденцій, які нині існують у даній сфері. Управління персоналом – одна з головних функцій будь-якого підприємства. Воно може виявитися тим вирішальним фактором, що визначає успіх або невдачу підприємства.

Система управління персоналом необхідна не тільки для новостворюваних підприємств, але, перш за все, для функціонуючих. Саме це робить діяльність з управління персоналом об'єктом підвищеної уваги.

Проблемам теорії, практики і методології управління персоналом присвячено численні наукові праці таких відомих вітчизняних і зарубіжних учених, як: М. Альберт, О. Амоша, Ю. Битяк, Дж. Блек, А. Бовтрук, А. Браверман, В. Гаращук, С. Дзюба, О. Дьяченко, П. Журавльов, Г. Зайцев, А. Єгоршин, Дж. Іванцевич, В. Колпаков, Н. Лашманова, А. Лобанов, М. Мескон, Б. Мільнер, В. Пагрушев, Ф. Поклонський, М. Рак, А. Саакян, Т. Санталайнен, Д. Сінк, Г. Скударь, В. Співак, А. Томпсон, Ф. Хедоурі, В. Храмов, С. Шекшня та ін.

Питання управління персоналом, трудовим потенціалом, розвитком персоналу розглянуто в роботах таких дослідників, як: В. Ландсман [1], І. Бутенко [3], А. Гривнак [4], В. Зайцев, К. Кязімов, С. Кравченко, О. Корнева, Н. Іваровська [7-10].

Дослідники приділяють значну увагу проблемам розвитку й удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Проте залежно від мінливих економічних та соціальних умов мають змінюватися та розвиватися використовувані підходи до управління персоналом і його розвитком, у подальшому – удосконалюватись і функціональні підсистеми, зокрема, підсистема управління роз-

© Л.І. Телишевська,
Д.В. Ільченко, 2018

витком, безпосередньо персоналом та ін., що потребує ґрунтовних наукових досліджень з метою їх реалізації на практиці.

Мета статті – дослідження особливостей системи управління персоналом на підприємстві.

Історичний досвід та сучасна міжнародна практика доводять, що тільки за умови практичної реалізації наукових управлінських напрацювань із розробкою вдосконалених форм і методологічних підходів до управління підприємством взагалі та персоналом зокрема можна забезпечити розвиток безпосередньо самої системи управління.

На думку П. Друкера, управління має розпочинатися з вироблення цілей із поступовим переходом до визначення функцій, системи взаємодії та організації виробництва, що сприяє подоланню обмеження в ньому лише функціями і процесами.

Найважливішою підсистемою в системі управління підприємства є управління персоналом як одним із вирішальних ресурсів підприємства. Від його ефективності залежить продуктивність діяльності не тільки окремого підприємства, але і галузі та національного господарства загалом. З урахуванням значимості цієї системи та мінливості зовнішніх і внутрішніх умов господарювання система управління персоналом має постійно вдосконалюватися.

Під персоналом розуміють особовий склад підприємства, який працює за наймом і має такі основні ознаки, як трудові взаємовідносини з роботодавцем за оформленим трудовим договором і наявність певних якісних характеристик з поєднанням особистих й організаційних цілей.

Розглядаючи теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства, В. Ландсман уточнює, що управління персоналом сучасних підприємств можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності цих підприємств [1, с. 5].

До функцій системи управління на підприємстві традиційно входить забезпечення умов праці, відповідних трудових відносин, оформлення та облік кадрів, маркетингу персоналу, розвиток трудового потенціалу, стимулювання праці, надання юридичних послуг, створення необхідної соціальної інфраструктури, вибір і застосування організаційних структур управління. На сучасному під-

приємстві перелік функцій постійно розширюється через необхідність розвитку управління персоналом завдяки зростанню соціальних вимог, загостренню конкуренції тощо [2, с. 173].

При формуванні відповідних підсистем управління персоналом на підприємстві з позицій аспектів праці працівників необхідно враховувати власне працю, розумову роботу, задоволення працею та грошову винагороду, тобто виробничий, творчий, соціально-психологічний і матеріальний аспекти відповідно. Найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей підприємства й особистих цілей кожного з них сприяє те, що управління людськими ресурсами здійснюється у процесі діяльності лінійних і функціональних керівників, а також спеціалізованих підрозділів підприємства.

У ринкових економічних умовах функція управління персоналом стала невід'ємною частиною управлінської практики на підприємстві. Замість документарного супроводу найму кадрів, їх звільнення, переміщення, навчання тощо необхідна така система управління персоналом, яка б сприяла реалізації програм інноваційного сталого розвитку підприємства, зростанню обсягів виробництва, розширенню асортименту конкурентоспроможної продукції та структурній перебудові економіки загалом. Тому все більш актуальними є дослідження та систематизація існуючих концепцій, теорій і практик управління персоналом, перегляд і переосмислення їх категоріальної бази, формування методологічної основи адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов для забезпечення єдності підходів при розробці нових форм і методів управління [3, с. 20].

Зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, які вирішує підприємство в сучасних умовах, становить основу концепції управління персоналом підприємства [1, с. 4]. Залежно від концепцій виокремлюють три підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний, що мають свої особливості. Концепція управління трудовими ресурсами базується на економічному підході; концепція управління персоналом і людськими ресурсами – на органічному; управління людиною – на гуманістичному, якому останнім часом на підприємстві приділяють особливу увагу [2, с. 126]. У цьому сенсі підприємство стає орієнтованим на працівника.

Практика свідчить, що проблеми управління персоналом у її системному та організаційному зв'язку ще не осмислені належним чином. Управління персоналом як науковий напрям і сфера прак-

тичної діяльності в певних галузях тільки проходить етап свого становлення. Як прийнято вважати, за умов ринкової економіки в управлінні персоналом підприємство розглядає людей як своє надбання, як ресурс, який треба ефективно застосовувати для досягнення цілей, як джерело невикористаних резервів. До того ж прийняття «ресурсного» підходу до управління персоналом залишає невирішеним проблеми через відсутність коштів або через труднощі визначення та прояву в майбутньому соціального ефекту від вкладення інвестицій у його розвиток. З іншого боку, сприйняття персоналу як головного ресурсу виробництва не додає розуміння відмінностей людських ресурсів, які мають інтелект, розум, від інших виробничих ресурсів. У той же час окремі науковці стверджують, що управляти працівниками потрібно не як ресурсом, а як людським потенціалом [4, с. 11-13].

З метою ефективного використання людського потенціалу і забезпечення високої прибутковості діяльності сучасного підприємства його система управління персоналом має бути спрямована на задоволення нагальної потреби в безперервному навчанні персоналу, підвищенні його освітнього та культурного рівнів, кваліфікації та посиленні мотивації шляхом упровадження її інноваційних методів.

Для прибуткової діяльності підприємства весь колектив працівників повинен мати концептуальну єдність та чітке уявлення про конкретні бізнес-цілі його функціонування, кінцеві виробничі та фінансові результати та про інші важливі умови, що спонукають кожного працівника максимально використовувати свій потенціал і потенціал підприємства. Для цього менеджмент підприємства має дотримуватися певних правил, що базуються на відповідних принципах. Основу дієвого управління персоналом на підприємстві становлять такі принципи: цілеспрямованість, системність, науковість, оптимальність, послідовність процесу управління, баланс повноважень і відповідальності, поєднання особистих і колективних інтересів, дотримання морально-етичних норм.

М. Мескон вважає, що в центрі уваги системи управління персоналом мають бути [5, с. 131]:

людина як основа корпоративної культури. Працівники, наділені зобов'язанням брати участь в інноваційних змінах, стають рушійною силою цих змін;

менеджмент для всіх. Управління на підприємстві має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («працівники»);

ефективність як критерій успіху підприємства, що характеризується досягненням мети з оптимальним використанням ресурсів і максимізацією його прибутку;

відносини як критерій успіху підприємства, який прямує до максимуму;

якість як критерій ефективності, який можуть забезпечити п'ять взаємозалежних підсистем якості: особиста якість, якість команди, якість продукції, якість сервісу та організації;

команда як критерій успіху організації. Від усієї команди й окремо кожного співробітника – члена цієї команди залежать як успіхи, так і невдачі організації. При цьому «ключем» до розвитку та змін і невід'ємною частиною життєво важливого процесу просування організації підприємства є навчання.

Однією з головних умов успішної діяльності підприємства виступає творча активність працівників, яка сьогодні все більше посилюється. Це означає, що головне завдання менеджменту персоналу – їх мотивація. На думку західних експертів, виправданими у промисловій практиці основними способами мотивації є такі [6, с. 2]:

«дайте своїм працівникам відчуття, що вони причетні до курсу компанії»;

«не мотивуйте, а робіть працівників щасливими»;

«працівники мають розділяти успіх компанії»;

«автономний режим роботи також мотивує»;

«заохочуйте працівників до того, аби вони висловлювали свої скарги щодо роботи»;

«наймайте лідерів і мотивуйте їх».

Сприймаючи визнані у світі засоби мотивації, вітчизняні підприємства все ж таки повинні розробляти свої, дієві способи мотивації, які базувалися б на всебічному вивченні й урахуванні конкретних умов праці та потреб своїх працівників.

Аналіз наукових джерел свідчить, що за минуле століття відбулись еволюція і трансформація концепцій управління персоналом від рівня відділу кадрів до управління персоналом, а потім і до управління людськими ресурсами, людським потенціалом й інтелектуальним капіталом.

Наукові підходи до управління персоналом змінювались і розвивались паралельно зі змінами та розвитком (ускладненням) загальної теорії управління підприємством.

У роботі [3, с. 21] охарактеризовано відомі на той час такі основні концепції та школи управління персоналом, як класичні концепції (Тейлор, Л. Гілберт), а саме адміністративне управління (А. Файоль), бюрократична організація (М. Вебер), концепція людських відносин (Е. Мейо), концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук (В. Скотт, А. Маслоу), концепція ситуаційного підходу (П. Друкер), концепція системного підходу (Р. Лайкерт), концепція інституційного підходу (Д. Норт, В. Врум), сучасні концепції людського капіталу (М. Беккер), теорія стратегічного управління персоналом (С. Фомбрун), компетентнісно орієнтовний підхід (Дж. Хоткінсон). Майже кожна з них має свої переваги і недоліки.

У сучасній зарубіжній науці існують також «різні течії, школи, напрями, концепції, які не завжди сумісні один з одним» і не дають можливості однозначно класифікувати ці підходи (рис. 1) [3, с. 23-24]. Це можна пояснити тим, що вони стосуються різних аспектів різностороннього процесу управління персоналом.

Як зазначено вище, у практиці управління вітчизняних підприємств порівняно недавно замість системи управління кадрами та соціального розвитку колективу стали використовувати поняття «управління персоналом». У нинішньому середовищі великих можливостей і серйозних загроз для громадян України розвиток системи управління персоналом має особливе значення, сприяючи адаптації людини до зовнішніх умов.

Ключові фактори успіху підприємства як соціально-економічної системи створюються у зовнішній і внутрішній сферах його діяльності. Головними внутрішніми змінними їх складових є людські ресурси разом із фінансовими, матеріальними та інформаційними. Ця внутрішня змінна поділяється в управлінні на три складові: поведінка людей (окремих людей, людей у групах та поведінка самого керівника), менеджера в ролі лідера та позитивний вплив менеджера на поведінку особистості чи групи.

Питання, пов'язані з теорією управління людськими ресурсами, розглядають такі науковці, як Д. Богиня, А. Єгоршин, А. Колот, А. Кібанов, С. Пивоваров, В. Петюх, М. Пул, В. Родченко, В. Савченко, Г. Щокін, М. Ворнер та ін. Однак у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється проблемам формування ефективної системи управління персоналом вітчизняних промислових підприємств і збереженню їх кадрового потенціалу, концепції, практиці та перспективам її розвитку систем, створенню власної ефективної системи навчання, перепідготовки та підви-

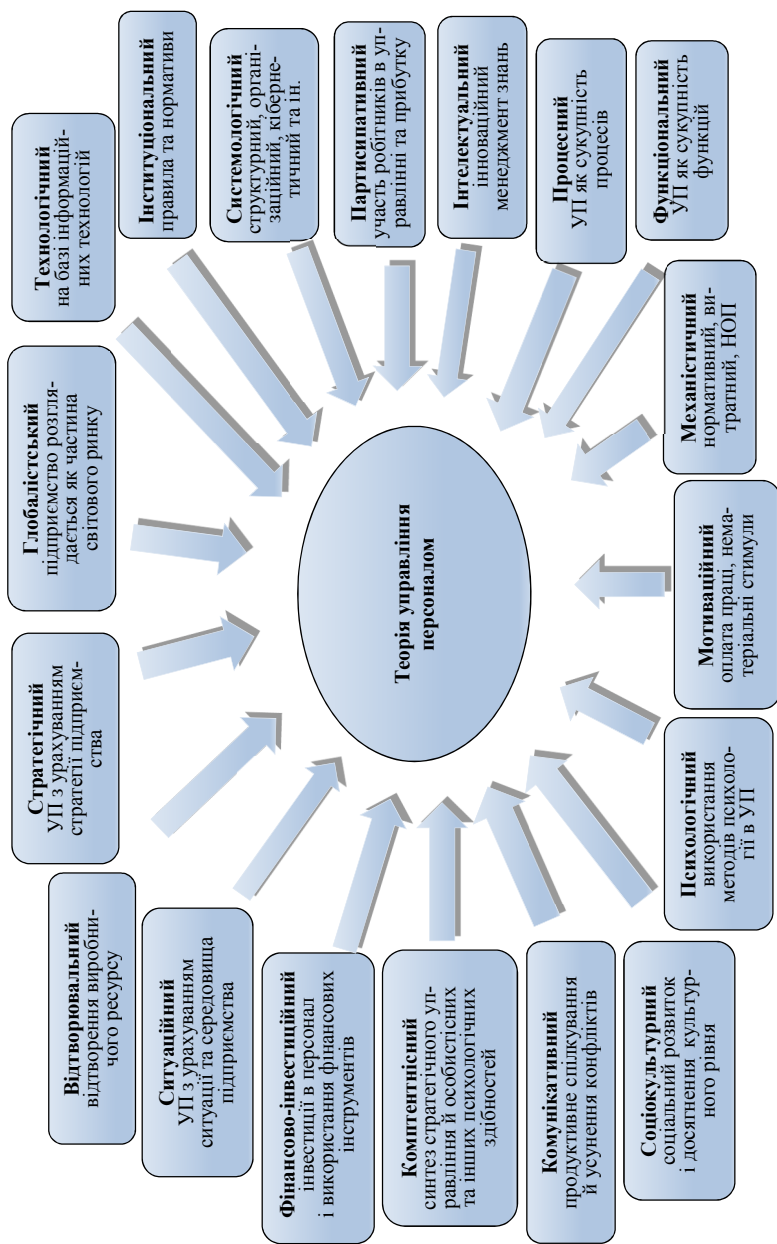


Рис. 1. Методологічні підходи як засади розробки концепції управління персоналом [3]

щення кваліфікації працівників підприємств, системі пошуку і відбору керівних кадрів [4, с. 11]. Останнім часом з'явилася потреба в дослідженнях щодо методології розробки та створення ефективної системи управління професійно-кваліфікаційним розвитком кадрового потенціалу промислових підприємств, що базується на триєдності процесів, тобто атрибутивному управлінні розвитком персоналу.

Дотепер в Україні практично відсутня дієва модель управління персоналом. Замість неї у промисловій практиці використовують Кодекс законів України про працю. Отже, вітчизняному менеджменту підприємств потрібно або вдосконалити існуючу систему управління, або створити нову, сучасну і досконалу.

Аналіз проблем, пов'язаних із системами управління персоналом сучасних підприємств України, обґрунтуванням необхідності розвитку цієї системи дає поштовх для розробки та практичного застосування нових підходів і методів управління персоналом.

Огляд спеціальних джерел свідчить, що в процесі управління персоналом на підприємстві виникають певні проблеми (рис. 2) [4, с. 12].



Рис. 2. Основні проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах (складено за джерелом [4])

Очевидно, що суттєва проблема в управлінні колективом спричинена великою різницею в заробітній платі між керівником і працівниками, у той час коли в західних країнах це показник становить близько один до трьох.

Якщо ж керівником стає «свій хлопець», то це викликає конфронтацію співробітників і прихований опір з наступним конфліктом, на що негативно реагує більшість із них.

За умов призначення керівником кращого співробітника теж з'являються труднощі, оскільки він, як правило, мало розуміється в технології управління і тому може допускатися помилок. Цю проблему окреслено як проблему «відмінника».

Проблемою виступає також «позитивна позиція», тобто приписування підлеглим з боку керівника свої реакції та швидкості виконання певної роботи, орієнтація на себе та, як наслідок, очікування ним короткострокового виконання роботи.

За присутності синдрому «старшого» керівник усвідомлено підкреслює дистанцію між собою і персоналом, у такому випадку він зберігає керованість лише на рівні жорстких вимог.

Шкодить також ефективному управлінню і «синдром очікуваного героя», готового виконати будь-яке завдання, навіть без стимулювання. А якщо такі працівники практично відсутні, то виникаючі проблеми доводиться вирішувати робітникам самостійно.

Проблема, пов'язана з думкою керівника про те, що працівник, одержуючи високу зарплату, повинен працювати значно ефективніше, отримала назву «зірки цирку».

Таким чином, проблеми управління персоналом обумовлюють його низьку продуктивність праці, що негативно впливає на ступінь використання всіх ресурсів і ефективність діяльності підприємства.

Занадто проблематичною в нашій країні залишається значна плінність кадрів, що спричинено неправильним їх підбором, несправедливим розподілом зарплати персоналу або низьким її рівнем, а також відсутністю спеціальної освіти на конкретному підприємстві, характерної для його виробництва, з метою надання теоретичних знань і практичних навичок у майбутній роботі, що уможливить працевлаштування молодих спеціалістів за їх фахом.

Крім того, в Україні на державному рівні, відповідно до потреб у робочих кадрах, необхідно забезпечити функціонування закладів професійно-технічної освіти як основи для зайнятості молоді на вітчизняних підприємствах. Інакше відсутність державного фінансування закладів (ПТУ, ВПТУ) у близькій перспективі може

обернутися для промислових підприємств великою проблемою комплектування робочих місць працівниками з відповідною технічною освітою [7, с. 32].

Можливість збереження тривалої співпраці працівників з підприємством та їх здатність до самовдосконалення і нарощування на ньому людського капіталу, у тому числі як частини майна, потребують дій з боку керівництва, спрямованих на підвищення ефективності їх використання.

З урахуванням важливості матеріального аспекту мотивації в системі управління персоналом на вітчизняних підприємствах залишаються проблеми, частково пов'язані з нерозумінням топ-менеджментом мотивів поведінки працівників, частково – з відсутністю належної уваги до пошуків стимулів із практично втратою мотивації праці як такої. Це викликає незадоволеність працівників, що особливо небезпечно при нинішньому стані економіки.

Слід погодитися з висновками багатьох авторів, зокрема таких як А. Гривнак й О. Бала [4, с. 15], про те, що проблеми управління персоналом мають місце на багатьох вітчизняних підприємствах. Зокрема, в Україні існує проблема обмеженого розуміння соціальної ролі підприємства його працівниками, у тому числі керівниками, і взагалі своєї соціальної ролі та відповідальності. Останні намагаються поліпшити свій стан за рахунок інших або суспільства. Причини цього полягають передусім у тому, що персонал часто ще приймають за змінні чи умовно-постійні витрати в собівартості продукції, які потрібно скорочувати, а не як головний ресурс, від якого залежить прибутковість діяльності підприємства. До того ж, як зазначено вище, самі керівники не завжди розуміють мотиви поведінки працівників.

Головна відмінність концепції людських ресурсів від концепції управління персоналом – це визначення економічної доцільності капіталовкладень у:

- а) безперервне навчання персоналу з метою залучення кращої робочої сили;
- б) створення умов праці, корпоративної культури з метою максимальної реалізації потенціалу працівників;
- в) розвиток професіоналізму працівника за ініціативою керівництва підприємства.

Люди в цій концепції розглядаються як найбільш цінний ресурс підприємства.

На думку К. Кязімова, у процесі еволюції сформувались як концепції управління людиною: управління кадрами, персоналом,

людськими ресурсами [8, с. 1350]. Однак не повинно мати місце порівнювання людей до ресурсів, що перетворює їх на об'єкт впливу та принижує їх гідність, бо люди мають інтелект і розум. Тому концепція управління людськими ресурсами має змінюватися гуманістичною парадигмою, яка представляє людину в процесі праці як суб'єкта соціальної праці, відносин активного, творчого людського потенціалу. Поняття людського потенціалу є містким, більш вимірюваним, ніж поняття людського ресурсу, тому доцільним є перехід від концепції людських ресурсів до управління людським потенціалом [3, с. 22].

Сьогодні зростає інтерес до інтелектуального капіталу, творчого потенціалу, інновацій та організаційного навчання. П. Друкер вводить термін «інтелектуальний працівник», стверджуючи, що в «суспільстві знань» базисним економічним ресурсом вже є знання, а не капітал, природні ресурси або робоча сила. А. Маршалл також віддавав пріоритет знанням, зазначаючи, що капітал у більшій частині складають знання й організація. Причому знання є найбільш потужною рушійною силою виробництва.

Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин [1, с.7].

Як відомо, інтелектуальний капітал у загальному розумінні – це знання, навички та виробничий досвід, люди та нематеріальні активи, що включають патенти, бази даних, програмне забезпечення, товарні знаки тощо, які виробничо використовуються з метою максимізації прибутку та інших екологічних і технічних результатів.

Ефективне використання інтелектуального капіталу сучасними підприємствами, обсяг якого, за експертними оцінками, сягає майже половини балансової вартості їх майна, сприяє успішному вирішенню ними завдань щодо посилення конкурентних ринкових позицій шляхом оновлення асортименту продукції, удосконалення ділових практик, налагодження інноваційних процесів. Проте відсутність дієвих форм і методів управління ефективністю використання інтелектуального капіталу унеможливує повне використання реального потенціалу підприємства [9, с. 276].

Основним індикатором інтелектуального капіталу є економічні результати отримання на його основі різних форм економічної, соціальної, політичної або екологічної вигоди чи нової вартості в умовах підприємства, мета якого – максимальний прибуток. Ця

вартість набуває форми додаткового прибутку, а знання стали ключовим економічним ресурсом і домінантою, можливо, навіть єдиним джерелом конкурентної переваги [6]. Слід зауважити, що підвищення продуктивності на основі знання виступає великим завданням менеджменту XXI ст., разом з інноваціями і збільшенням темпів приросту, при суцільній індустріалізації процесу ручної праці [10].

Нові інформаційні технології є не просто інструментом у процесі їх застосування. Вони розвиваються при їх використанні, через що певною мірою зникають відмінності між користувачами і творцями. Звідси випливає нове співвідношення між соціальними процесами створення й обробки символів (культура суспільства) та здатністю виробляти і поширювати товари, послуги і продуктивні сили. Так, поява інтернету забезпечила формування електронного бізнесу, що кардинально змінює економіку, ринки, промислові структури, характер продуктів та їх потоки, робочі місця і ринки робочої сили. Змінилися не види людської діяльності, а технологічна здатність використовувати як виробничі сили те, що відрізняє людину від інших біологічних створінь, а саме здатність обробляти і розуміти символи.

Висновки. Оскільки персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, рівень ефективності управління яким впливає на прибутковість діяльності підприємства, система управління персоналом на сучасному підприємстві має бути досконалою. Ця система пройшла значний шлях розвитку від рівня відділу кадрів до управління персоналом, людськими ресурсами, людським й інтелектуальним капіталом, вона має багато підходів до своєї побудови, що різнобічно її характеризують, зокрема таких, як відтворювальний, фінансово-інвестиційний, комунікативний, глобалістський, технологічний, інституційний, партисипативний та ін.

Система економічного управління підприємством, здатна до свого розвитку, призначена бути багатофункціональною. Кожна з її підсистем працює відокремлено одна від одної. При формуванні системи управління персоналом та її підсистем з позиції аспектів праці персоналу необхідно враховувати виробничий, творчий, соціально-психологічний та матеріальний аспекти.

Назріла потреба замість підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві організувати його людський, професійний і сталий розвиток. Теоретичні дослідження та промислова практика підтверджують існування проблем в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах, зокрема проблеми

плинності кадрів і можливості працевлаштування молодих спеціалістів за їх фахом після здобуття вищої освіти. Для вирішення цієї проблеми становлять інтерес вивчення й адаптація світового передового досвіду в частині професійного навчання працівників. Зростає зацікавленість у людському та інтелектуальному капіталі взагалі, ефективності його використання на підприємстві.

Подальші дослідження з даної проблематики мають бути спрямовані на вдосконалення системи управління розвитком персоналу, нарощування і підвищення ефективності інтелектуального капіталу, оцінювання ефективності системи управління персоналом загалом, організацію або посилення рекрутингової діяльності на підприємстві або за його межами для пошуку, підвищення якості підбору працівників і використання світового досвіду у професійному навчанні персоналу.

Література

1. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. URL: www.kbuara.kharkov.ua.

2. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

3. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20-24. URL: decrpace.nbw.gov.ua/handle/Butenko.

4. Гривнак А.В., Бала О.І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2013. С. 10-17. URL: <http://can.lip.edu.ua>.

5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. Москва : Дело, 1994. 464 с.

6. Тренинговий центр «Фактор роста». URL: <http://pitertraining.ru>.

7. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

8. Кязимов К. Г. На смену концепции управления человеческими ресурсами концепция управления человеческим потенциалом. *Профессиональное образование в современном мире*. 2017. Т. 7, № 4. С. 1348-1356.

9. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. *Інноваційне промислове під-*

приємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О. І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.

10. Іваровська Н. В. Особливості сучасного управління персоналом на підприємстві. URL: [ir.bvu.org.ua>bitstream>handle](http://ir.bvu.org.ua/bitstream/handle)

11. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В. Управление персоналом в организации. СПб. : Питер, 2001. 176 с.

12. Санталайнен Т., Воутилейнен Э., Порейне П. Управление по результатам. Москва: Прогресс Универс, 1993. 214 с.

Надійшла до редакції 12.10.2018 р.

Н.П. Ісікова, к.е.н.,

Ю.А. Щербак

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграція в системі зовнішньополітичних та економічних пріоритетів України посідає особливе місце, адже співробітництво з ЄС у якісно новому форматі інтеграції в економічний простір і внутрішній ринок європейських країн є вкрай необхідним для підвищення продуктивності, добробуту та якості життя громадян України. Європейські партнери надають значну увагу Україні, перспективі її розвитку, адже вона перша в Європі за територією, п'ята за кількістю населення, межує по кордонах з європейськими країнами (Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією, Молдовою). Україна є транзитером між сходом і заходом, має великі запаси природних копалин: вугілля, залізної, марганцевої, уранових руд та цінних металів; на її частку припадає 40% європейських чорноземів, що робить її привабливою для країн ЄС [1]. Укладання Україною договору про Асоціацію з ЄС та закриття традиційних ринків збуту актуалізує питання конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва в цілому та продукції машинобудування зокрема. У даному аспекті важливого значення набуває забезпечення при-

© Н.П. Ісікова,
Ю.А. Щербак, 2018