

ЛІТЕРАТУРА

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / Грішнова О. А. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
2. Грішнова О. А. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, значення, класифікація / Грішнова О. А., Василик А. В. // Менеджмент організацій і управління людськими ресурсами : зб. статей : в 3 ч. – Ялта : РВВ КДПІ, 2005. – Ч. 1. – С. 113–128.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / Савченко В. А. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

УДК 005.95

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ІСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНТЕКСТ І СУЧАСНА ПРАКТИКА

В. В. Карманенко

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації. На відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Проблеми управління персоналом актуальні для всіх організацій без винятків. Учені-економісти й управлінці-практики майже однотайні в тому, що важливою передумовою виживання найбільш ефективних організацій у конкурентному мінливому середовищі є формування прогресивного управління персоналом, який акумулює досягнення сучасних управлінських підходів, провідним лейтмотивом яких є визнання людей, людського капіталу організацій як найважливішого ресурсу.

Упродовж тривалого періоду розвитку суспільства проблемами формування ефективної системи управління людьми опікувалися видатні вчені, теоретики та практики. Питання про сутність, основні складові елементи та принципи раціонального управління персо-

налом являли собою предмет їх досліджень, хоча окремої науки, навчальної дисципліни та цілеспрямованої діяльності щодо управління персоналом організацій до середини ХХ ст. не було. Характеризуючи еволюцію поглядів на управління персоналом, можна виділити декілька етапів.

Загалом, доіндустріальна епоха, включаючи рабоволодіння, яке характеризувалося застосуванням методів прямого примусу до праці, а також епоху феодалізму із властивою їй відсутністю особистої свободи, не потребувала якихось «раціоналізованих» підходів до управління людьми. Хоча проблема управління людьми як сфера людських знань існувала уже давно. Відомо, що Сократ підкреслював важливість поділу праці та спеціалізації, вказував на те, що кожна людина народжена для визначеного виду діяльності, тому її необхідно поставити на потрібне місце. Пізніше, в Стародавній Греції вивчали метод виконання трудових операцій, забезпечення їх ритмічності. Давньогрецький мислитель Плутарх досліджував і виділяв особисті якості лідерів, які, на його думку, визначали різні результати управління державами, імперіями, цілими народами. І тільки після виникнення та розвитку капіталізму, ринкової економіки управління виробництвом, а з ним – і управління людь-

ми, їх працею, набуває все більшого значення. І все ж до ХХ ст. наукового управління, і тим більше управління персоналом, не існувало [2, с. 37–38].

Розвиток капіталістичного способу виробництва Англії у І пол. ХІХ ст. потребував значної кількості робітників. Важкі соціально-економічні умови життя фермерів спонукали їх залишати свої місця та заповнювати центри розвитку мануфактурного виробництва, погоджуватися на будь-яку працю за мізерну платню, яка забезпечувала їм життя на межі фізичного існування. За таких умов у роботодавців рідко виникали проблеми стосовно залучення необхідних працівників. Хіба що винятком із такого підходу управління людьми можна вважати приклад шотландського промисловця поч. ХІХ ст. Роберта Оуена. Він вважав, що працівники його текстильної фабрики повинні сприйматися як «живі машини», а підтримання їх необхідного життєвого рівня є настільки важливим, як і догляд за механічним обладнанням. У цей час уже була відома праця А. Сміта «Дослідження про природу та причини багатства народу», де він сформулював так звану теорію «про економічну людину». Згідно з нею людина завжди буде працювати краще, якщо буде знати, що за рахунок цього може отримати вищу винагороду та покращити своє існування. Тобто, і А. Сміт, і Р. Оуен вважали, що гроші є основним мотивуючим фактором у роботі.

Одночасно в цей же період відомий американський учений Ф. Тейлор, який пройшов шлях від робітника до керуючого компанією, ставши засновником науки управління, вказував на застосування основних принципів ефективного управління людьми. Він одним із перших на основі багаторічних спостережень обґрунтував необхідність та застосовував: науковий відбір працівників на відповідні професії; попередній і заключний контроль праці; поєднання режиму праці та відпочинку; вдосконалення системи стимулювання праці та ін. На початку ХХ ст. він одним із перших вказав на те, що американці стоять перед проблемою управління не економікою, не машинами, а проблемою управління людьми. Саме Ф. Тейлор вперше ввів поняття «людський

фактор». Представники американської школи управління, надаючи великого значення людині в процесі виробництва товарів і послуг, найчастіше концентрують увагу на питаннях ефективного управління людьми як трудовому ресурсі організацій [4, с. 45].

Наукові дослідження одного із учнів Ф. Тейлора Г. Ганта характеризують провідну роль людського фактора у промисловості. Ще 1901 р. Г. Гант опрацював першу систему оплати дострокового виконання виробничих завдань, упровадження якої на деяких підприємствах забезпечувало зростання продуктивності праці майже вдвічі. Він був прибічником гуманізації науки управління та мріяв про подальший її розвиток. Один із послідовників Тейлора, відомий американський учений Г. Емерсон, передбачаючи в майбутньому виникнення професії менеджера з управління персоналу, ще 1912 р. сформулював перелік вимог, яким він повинен відповідати. Тільки такий спеціаліст може дати кваліфіковану пораду адміністрації щодо використання претендентів на посади. Французький адміністратор і дослідник А. Файоль виділяє основні принципи управління персоналом: винагорода, справедливість, стабільність кадрового складу, підпорядкованість приватних інтересів суспільним, єдність персоналу. Дотримання цих принципів не втрачає актуальності й сьогодні та є однією із умов формування успіху організації.

Початок ХХ ст. характеризувався подальшою концентрацією виробництва, що сприяло формуванню великого кількісного складу працівників різних спеціальностей і необхідності виділення функціонального кадрового управління. Відомо, що Г. Форд намагався вирішити проблему плинності кадрів, організував так званий «психологічний відділ». Одночасно в Європі австрійський психоаналітик З. Фрейд сформулював «теорію підсвідомого», що припускала ірраціональну поведінку людини, в тому числі й у сфері трудових відносин. Це зумовлювало необхідність формування особливого підходу до управління персоналом.

Дещо пізніше в ході експериментів Е. Мейо на підприємствах компанії «Western Electronic» прийшов до висновків про існування залеж-

ності продуктивності праці від соціальних факторів, а саме, від взаємовідносин між членами колективу. Він зазначав, що в кожному колективі формуються відповідні стосунки та певні обмеження – «неписані закони», які зумовлюють поведінку працівників і рівень продуктивності їхньої праці. Так, основними із них є: «не висовуйся», «не говори зайвого керівництву», «не поведь себе зверхньо з рівними тобі» [5, с. 45–48].

Основний вклад у розвиток теорії людських відносин, біхевіористських наук зробили вчені Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. М. Грегор. Останній у 60-ті рр. XX ст. сформулював так звані теорії «Х» та «У» в управлінні персоналом. Д. М. Грегор вказував, що в організації можуть формуватися та застосовуватися різні підходи до управління персоналом. Так, відповідно до теорії «Х», керівництво організацією сприймає працівників як таких, які не прагнуть до високопродуктивної праці, уникають відповідальності, лінивих, не здібних осіб. Тому працівників необхідно постійно примушувати, контролювати, їм погрожувати, аби зацікавити їх підвищувати зусилля для досягнення мети. Теорія «У» передбачає сприйняття працівників організації такими, для яких праця є такою ж природною та бажаною, як і відпочинок. При такому управлінні персоналом люди сприймаються як здібні, здатні приймати рішення, ініціативні та відповідальні; постійний контроль за їхньою діяльністю є зайвим. Менеджери, що орієнтуються на застосування теорії «У», вважають, що працівників можна стимулювати, надаючи їм більшої самостійності у праці, делегуючи їм повноваження, відповідальність, забезпечуючи можливість задоволення потреб, які розташовуються вище за прості фізіологічні (відповідно до сформульованої ієрархії потреб А. Маслоу) [7, с. 52].

Щодо розвитку вітчизняних наукових досліджень з управління персоналом, то проблемам людини та її місцю в системі господарювання, зайнятості та умовам праці присвячував увагу у своїх працях І. Франко. Про сукупність і різновиди людських потреб вказували відомі вчені-економісти М. І. Туган-Барановський та І. В. Вернадський. Дослідження з питань організації праці та управління, які

значно інтенсифікувалися після переходу від політики «воєнного комунізму» до «НЕПу», успішно проводили М. А. Вітке, О. К. Гастев, П. М. Керженцев та ін.

У створеному в Москві у 1921 р. Інституті праці, який очолював О. К. Гастев, працювали над пошуком способів раціоналізації трудових рухів, оптимізації робочого місця працівника, розробкою системи наукової організації праці (правила, норми).

П. М. Керженцев вважав, що управління людьми у різних організаціях має спільні риси, тому може бути доцільним обмін досвідом і формулювання певних загальних принципів управління. Великий організатор М. Вітке одним із перших вітчизняних учених сформулював тезу про необхідність виділення окремої науки – управління людьми. Директор Харківського філіалу Інституту праці Ф. Р. Дунаєвський акцентував увагу на проблемах підбору персоналу, його підготовці та стимулюванні. Він застосував поняття «адміністративна ємність», яку розумів як здатність керівника безпосередньо працювати із певною кількістю осіб.

Необхідно зважати і на те, що одним із завдань цих досліджень було обґрунтування принципів управління, які склалися у соціалістичній системі господарювання: централізм, пряме директивне управління виробничо-господарською діяльністю організацій з боку державних і партійних органів. Але в 30-ті рр. XX ст. більшість досліджень з соціально-психологічних проблем у Радянському Союзі були призупинені, вчені репресовані, Інститут праці та його філіали були закриті. Відродження наукових досліджень відбулося після приходу «періоду відлиги», у 60-ті рр. Дослідження проблем управління персоналу за кордоном не призупиняли. Тому у цій галузі знань більш відомими є американські, західноєвропейські вчені [6, с. 17–19].

Уже у 80-ті рр. XX ст. професор Каліфорнійського університету В. Оучі дав новий поштовх розвитку цих підходів і сформулював теорію «Z». Відповідно до неї, ефективне управління персоналом може формуватися тоді, коли керівництво організації буде сприймати його як одну велику сім'ю. Менеджери,

які дотримуються теорії «Z», вважають необхідним формування у працівників почуття приналежності до спільних справ, завдань колективу; підтримання ентузіазму, ініціативності; залучення їх до прийняття рішень і розподіл відповідальності.

Останнім часом у період поступального розвитку науково-технічного прогресу та глобалізації світової економіки, практика свідчить, що в управлінні персоналом як складової менеджменту організацій, виділяється два полярних підходи – технократичний і гуманістичний.

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані перш за все інтересам виробництва, чисельність і склад працівників залежить від виду застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу та ін. Тобто завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництву та зводиться до підбору кадрів визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов і змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно до цієї концепції, результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей і особистих уподобань членів колективу, їх увявленню про місце роботи у системі життєвих цілей та ін. [9, с. 69–71].

Незважаючи на те, що після викладення сутності цих підходів пройшло багато часу, і вони зазнавали впливу інших країн, основні міжкультурні відмінності між ними збереглися і до цього часу. В багатьох визнаних підручниках, навчальних посібниках виділяють відмінні між собою підходи до управління персоналом організацій, інколи чітко розмежовуючи їх на два полярних: американський і японський. Слід зазначити, що японський стиль управління найбільшою мірою враховує національні традиції (повага до ритуалів, звичаїв, розви-

ток «колективного духу», обцинний принцип підпорядкування лідеру, культ вірності слову, повне охоплення навчанням усіх працюючих, довічне наймання на роботу та ін.). Він акумулював у собі сучасні прогресивні управлінські підходи, незалежно від того, де, в якій країні вони були спочатку сформовані, опрацьовані та апробовані.

Викладена сутність технократичного та гуманістичного підходів може бути зображена двома предметами, що містяться у «чорному ящику» та образно характеризують переважаючі системи управління персоналом у США та Японії. Для американської системи управління персоналом це може бути звичайна цеглина, що символізує працівника відповідної категорії та кваліфікації, тобто такого, який необхідний американським фірмам і якого вони залучають відповідно до потреб. Для японської системи управління характерним є прийняття на роботу працівника як неотесаного каменю, який буде «оброблятися, відточуватися» відповідно до потреб фірми [8, с. 52–56].

Прагнення багатьох сучасних компаній до формування ефективної системи управління персоналом спонукає до вивчення різних теорій, висновків і підходів, які пропонували вчені та практики-управлінці, та вибору найбільш прийнятних для визначеного соціально-економічного становища, адаптації їх відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації. З метою формування сучасних управлінських підходів до управління персоналом необхідно застосовувати знання, уміння, які пропонує наука управління персоналом і які на практиці довели свою ефективність і здатність забезпечувати організаціям конкурентоздатність та стійке положення на ринку. Люди є найціннішим активом організації. Тільки дотримання цієї тези на різних рівнях управління людськими ресурсами забезпечує успіх ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

Більше 70 % працездатного населення розвинутих країн світу працюють сьогодні за наймом, тобто одержують в обмін за свою працю матеріальну винагороду від організації. Цю винагороду називають компенсацією і відповідно систему управління цим процесом –

управління компенсацією. Якби не були наші погляди на трудову мотивацію, навряд чи можна заперечувати, що винагорода чи компенсація співробітникам грає винятково важливу роль у залученні, мотивуванні та збереженні в організації необхідної їй робочої сили. Компенсація може прямо протилежно впливати на співробітників – мотивуючи і демотивуючи.

Неефективна система винагороди може викликати в працівників невдоволення (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди), що спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк або залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробниче поведіння співробітників, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями організації. Ця ключова установка визначає мету системи компенсації. Організації конкурують між собою на ринку праці, прагнучи залучити тих фахівців, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань. У цьому змісті система компенсації повинна бути конкурентоздатною стосовно до тієї категорії працівників, що необхідні організації.

Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть залишати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація затратила визначені засоби і які є коштовним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоздатність системи компенсації. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні для організації. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії необхідно заохочувати через систему компенсації [10, с. 79–82]. Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати

витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основною статтею витрат для більшості сучасних організацій, ефективне управління ними має принципове значення для загального успіху організації. У той же час необґрунтовано високі витрати на заробітну плату привели до банкрутства безліч організацій. Система компенсації повинна бути, з одного боку, добре зрозуміла кожному співробітнику організації (інакше вона може викликати неадекватну реакцію персоналу і спричинити за собою не ті дії, які вона була покликана стимулювати), а з іншого – проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

Якщо в основі управління персоналом підприємства лежить стратегія стимулювання, то слід врахувати ряд зовнішніх факторів і чітко розуміти недоліки, які властиві традиційній системі. Першим і головним фактором є продуктивність співробітників організації. Економічна організація зацікавлена в працівнику доти, поки його робота приносить прибуток, тобто гранична продуктивність його праці перевищує витрати організації на цього працівника. Інакше організація починає субсидювати працівника, що, безумовно, суперечить її меті – збільшенню власного капіталу.

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно організована робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг. Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче завоювати більшу частку ринку [1, с. 17–18].

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

- Кадрове планування: відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

- Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, згідно з якими будуть відбирати кандидатів на конкретні вакантні посади. Оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

- Система стимулювання дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

- Оргкультура: порядки, норми поведіння і трудові цінності, які культивують в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних під час пошуку й добору нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

- Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але й забезпечити їхнє «м'яке» входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

- Навчання – це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачок, необхідних для успішної роботи, знань, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що становлять ядро організаційної культури.

Однак, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою з пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, які є в організації, не була декларована лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом. Добрі результати дає досвід багатьох підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності з пошуку та добору нових працівників підвищується, якщо цей напрям роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і кінчаючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур під час пошуку і добору кадрів, але й забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників [3, с. 64–68].

Сьогодні мова має йти про неминучий, об'єктивно необхідно переглянути усе ще існуючі сутнісні основи управлінського спілкування, за яких його дійові особи – службовці – ставляться один до одного як до об'єктів. Це призводить не лише до деморалізації відносин, вихолощеного функціонування, формального підходу до професії між службовцями, але й, і це головне, до незадовільно низького рівня якості надання послуг споживачам.

У сучасних умовах докорінно змінилася роль людини у виробництві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії у конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоєфективної роботи домогтися неможливо. Саме тому управління персоналом зазнало радикальних змін. Усталюється новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, як на «людський капітал». Його слід розуміти як форму вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально-орієнтованої змішаної економіки як

провідний фактор виробництва. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Люди в даний час розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху увесь час зростає. У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання фірми. Через це затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикриті втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

Отже, управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Артем'єв В. Нові можливості управління персоналом / Артем'єв В. // Охорона праці. – 2000. – № 9. – С. 17–18.
2. Колпаков В. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студентів середніх і ВНЗ / Віктор Колпаков ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : МАУП, 2006. – 405 с.
3. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика / Колпаков В. // Персонал. – 2004. – № 11. – С. 64–69.
4. Маримончик Ю. В. Методологічні основи оцінки ефективності управління персоналом / Маримончик Ю. В. // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2003. – № 4. – С. 40–45.
5. Мистецтво управління персоналом / ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін. ; уклад. : Л. Савицька, В. Тарнавський [та ін.] ; пер. з рос. : Л. Метелюк. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2002. – 299 с.
6. Михальова К. Управління персоналом в Україні: як і чого навчаємося: Зміна ставлення до людського ресурсу за нових умов функціонування організацій / Михальова К. // Синергія. – 2004. – № 1. – С. 16–24.
7. Підласий П. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом / Підласий П. // Економіст. – 2003. – № 1. – С. 52–54.
8. Побережна Г. Р. Методичні підходи щодо формування системи управління персоналом малих та середніх підприємств / Побережна Г. Р. // Економіка АПК. – 2002. – № 7. – С. 52–57.
9. Стецюк Н. Теоретичні аспекти управління персоналом // Вісник академії державного управління при Президенті України / Стецюк Н. – 2005. – № 4. – С. 69–77.
10. Христофоров І. У пошуках «генератора» ефективності управління персоналом / Христофоров І. // Довідник кадровика. – 2003. – № 8. – С. 79–83.

УДК 334.716:658.821

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

І. Л. Павлик

В умовах розвитку сучасної ринкової економіки невід'ємною частиною є конкуренція. Конкурентоспроможні підприємства забезпе-

чують рівень розвитку національної економіки країни. Для зміцнення конкурентного статусу підприємства потрібен потужний кадровий