

Використані джерела

1. Климко Г. Н. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підруч. для студ. екон. спец. вищ. закл. осв. К. : Вища школа, 1999. 743 с
2. Рудницька О. В. Аналіз причин виникнення фінансово-економічної кризи в національній економіці [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Rudnyts'ka.pdf
3. Бобришева-Шкарлет Т.О. Наслідки виникнення кризових явищ у фінансово-господарській діяльності підприємств. *Сіверянський літопис*. 2002. №1. С.162-169.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

О.Б. Пелех, доктор економічних наук, професор кафедри документальних комунікацій та менеджменту

Б.М. Юськів, доктор політичних наук, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки та управління бізнесом

Рівненського державного гуманітарного університету

Управління людськими ресурсами є ключовим елементом ефективної діяльності будь-якої організації, особливо у сфері культурного підприємництва, де успіх значною мірою залежить від компетентності та креативності працівників. За визначенням М. Армстронга [1, с.19], управління людськими ресурсами – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які працюють на неї і сприяють досягненню її цілей як індивідуально, так і колективно. Р. Бояциса розглядає його з погляду компетентностей – це «сукупність чинників, включно з особистісними рисами, мотивами дій, досвідом і різними поведінковими особливостями, потенціалом, який має людина і який призводить до поведінки, що сприяє виконанню вимог роботи в межах параметрів середовища організації, що своєю чергою призводить

до бажаних результатів» [2, с. 23]. Він виділяє такі сфери компетентності: управління цілями та діяльністю, управління підлеглими, управління людськими ресурсами та лідерство. Для визначення відповідних компетенцій для конкретної посади необхідно провести функціональний аналіз. Серед різних методів аналізу компетентностей найбільш відомими є: консультації з експертами, структуровані інтерв'ю, метод критичних інцидентів, аналіз репертуарної сітки Г. Келлі та оцінювання посадових компетенцій. Компетентні працівники – це ті, хто сприяє досягненню цілей і результатів, адже вони вміють ефективно використовувати свої знання, навички та особистісні риси. Розвиток менеджменту базується на компетенціях, використовуючи фреймворки, матриці та профілі компетенцій, що допомагають у плануванні та управлінні навчанням. Компетенції можуть включати стратегічні навички, управління змінами, управління командою, відносини та міжнародний менеджмент. Культурна інституція мусить діяти з переконанням, що компетентна робоча сила є її найціннішим активом.

Концепція управління людськими ресурсами почала набирати популярність у XX столітті, і можна виокремити кілька ключових етапів її розвитку: 1) початок XX століття – управління персоналом почало формуватися як дисципліна, яка вивчає методи, практики та стратегії управління працівниками в організаціях; 2) після Другої світової війни – збільшення виробництва та ускладнення управління працівниками призвели до появи більш системних підходів до управління персоналом; 3) 80-ті рр. XX ст. – почала активно розвиватися концепція «управління людськими ресурсами», яка більше фокусувалася на розвитку та мотивації персоналу, а також на стратегічній важливості людських ресурсів для досягнення цілей організації. Термін «управління людськими ресурсами» почав використовуватися лише з 1980-х років. У той час було розроблено дві моделі менеджменту людських ресурсів: модель Фомбруна й Гарвардська модель. Згідно з першою: «необхідні концепції та інструменти стратегічного управління людськими ресурсами принципово відрізняються від набору, що використовується традиційним адміністратором

персоналу (...) для того, щоб менеджери ставилися до розгляду питань людських ресурсів із такою ж увагою, яку вони приділяють іншим проблемам (...) фінансів, маркетингу та виробництва» [1, с.21]. Гарвардська модель стверджує, що «сьогодні потрібно ширше, повніше і стратегічніше дивитися на людські ресурси організації ... довгострокова перспектива в управлінні людьми й розглядати їх як потенційні активи, а не просто як змінні витрати». [1, с.21]

Метою будь-якої організації є ефективне впорядкування та раціоналізація розподілу праці та компетенцій. Організації прагнуть залучити цінних і корисних працівників, але безсистемний та невідповідний розподіл робочих місць часто призводить до проблем через недостатню організаційну структуру. Однією з причин цього є дисфункціональна інформаційна система, що функціонує на вертикалі «згори–донизу». Брак спільної мови може спричинити конфлікти між працівниками та роботодавцями. З огляду на високий рівень освіти та соціальні очікування працівників, культурні інституції, що прагнуть до сучасності та інновацій, змушені конкурувати за нових співробітників. Потенційні кандидати відбираються на основі певних якостей, навичок та компетенцій, що часто веде до пошуку спеціалістів або менеджерів.

Навчання та розвиток співробітників є процесом, що забезпечує поповнення знань, компетенцій і навичок, необхідних для ефективного виконання завдань. Унаслідок можливих просувань по службі, переведень або організаційних змін всередині організації, отримання нових знань і навчання без сумнівів розширює кругозір працівника, що сприяє розвитку його інноваційності й підприємливості. Навчання менеджменту в закладах культури охоплює низку управлінських навичок, таких як культура, супервізія, комунікація, спеціальні та професійні навички, стиль лідерства, адміністративні техніки, а також нові процедури й методи роботи для побудови відносин із клієнтами. На думку М. Армстронга [1], є чотири основні шляхи підвищення ефективності управління людськими ресурсами: підтримання керівництва у впровадженні стратегії; стати експертами з організації та ефективності; захист прав працівників; сприяння безперервним змінам.

Розвиток через знання визначає професійну кар'єру в конкретній культурній інституції. Для ефективного планування кар'єри працівника необхідно враховувати не лише його особистий план та цілі організації, але й нові цілі, яких працівник прагне досягти впродовж своєї професійної діяльності. Щоб ефективно працювати в цій сфері, багато організацій розробляють організаційні плани розвитку кар'єри. Основна мета таких планів – визначення майбутніх потреб і виявлення потенційних лідерів для кар'єрного просування. Планування кар'єри є взаємовигідним як для працівників, так і для організації, оскільки сприяє формуванню відносин, які можуть розвиватися упродовж багатьох років. Ефективне й цілеспрямоване планування кар'єри та розвиток персоналу потребує регулярного аналізу потреб організації – культурної інституції – а також індивідуальних потреб у навчанні та розвитку працівників. У цьому процесі можуть бути корисними внутрішні інтерв'ю та замовлені дослідження. Термін «працівник із винятковим потенціалом», або талант – інноваційний аніматор 21 століття, усе частіше трапляється у сфері культурних інституцій. Такий фахівець вирізняється здібностями вище середнього рівня, високим інтелектуальним потенціалом, особливими навичками та креативністю, що проявляється в оригінальності, новизні, швидкості та гнучкості мислення. Крім того, вони демонструють відданість роботі через самодисципліну, наполегливість у досягненні цілей, працьовитість, витривалість і пристрасть до своєї справи. Такий працівник готовий до самопожертви, вірить у власні можливості, має особистий інтелект, емоційну стабільність, емпатію, здатність впливати на інших і високу мотивацію.

Культурна інституція, на відміну від інших суб'єктів ринкової економіки, не може бути передана на аутсорсинг, оскільки вона виробляє продукцію, що підпадає під специфічні критерії, такі як авторське право. Цей продукт включає власні роботи митців або так звані таланти. Західні країни застосовують творчий підхід до виявлення та розвитку таких талантів. Для цього вони використовують політику різноманітності, яка допомагає управляти талантами. Мають попит людські ресурси з таких соціальних груп, як жінки на керівних посадах, етнічні

меншини та люди з обмеженими можливостями. Ці ресурси стають дедалі цікавішими для культурних інституцій, де їх призначають на посади менеджерів або спеціалістів. Як зазначає С. Борковська [3], завдяки таким заходам кадрова політика розглядається як діяльність з більш відчутними бізнес-ефектами. Вона вважає проблему підбору персоналу головним викликом, оскільки нестача талановитих кадрів може стати стримуючим чинником для розвитку організації, навіть більше, ніж фінансові труднощі.

Одним із викликів у дослідженні талантів є процес їхньої ідентифікації та вимірювання. Добір талантів має бути багатоетапним, враховувати як зовнішню, так і внутрішню інформацію. Результати оцінювання та добору формують основу для розроблення індивідуальних програм розвитку для цих осіб. Після змін, спричинених кризами останнього століття, культурний сектор потребує поглиблення співпраці між сучасним та інноваційним бізнесом. Інноваційний план управління людськими ресурсами, що допомагає культурному сектору знайти потрібних працівників, включає впровадження нових форм оплати праці. Усе частіше застосовуються інноваційні, гнучкі способи винагороди, відомі як «кафетерійні винагороди» (*cafeteria remuneration*). Цей підхід передбачає індивідуалізацію винагороди шляхом створення можливості вибору способу виплати бонусів або інших неоплачуваних доходів з набору пільг.

Завдання будь-якої культурної інституції полягають у виробництві, наданні та задоволенні різноманітних потреб своїх клієнтів. Цей процес можна розглядати як виробничу систему, що створює відносини, які сприяють виготовленню конкретних товарів і послуг. Складність такої системи проявляється в маркетинговій діяльності організації, яка включає численні індивідуальні зусилля, заходи та дії. Часто ці заходи є рутинними й повторюваними, і саме їх називають маркетингом. Інструментами маркетингу та менеджменту підприємницької діяльності культурних інституцій є розроблення нових продуктів, візій і стратегій. Еволюція ставлення та поведінки споживачів є основною причиною значних змін у маркетингу, які наразі спостерігаються в культурних закладах.

У культурній сфері, де важливо зберігати баланс між традиціями та інноваціями, ефективне управління змінами дає змогу підвищити якість креативних продуктів та послуг, розширити аудиторію, забезпечити сталість бізнес-діяльності в умовах динамічного ринку.

Для управління змінами використовують різні методи, одним із яких є реінжиніринг. Цей підхід передбачає радикальне переосмислення та перепроєктування організації для досягнення значного підвищення продуктивності, ефективності та якості. Під час впровадження реінжинірингу в ресурсах соціального капіталу особлива увага зосереджується на оптимізації комунікацій, співпраці та взаємодії між членами мережі, а також на створенню нових способів роботи, які сприятимуть підвищенню загального рівня соціального капіталу. Сучасні технології змінюють ключові процеси з погляду якості послуг, витрат і швидкості досягнення цілей. Другий метод – бенчмаркінг базується на принципі «рівняння на кращих» і застосовується як до окремих осіб, так і до цілих організацій. Це процес пошуку і впровадження «найкращих практик». Бенчмаркінг можна використовувати для аналізу ефективних практик формування та управління соціальним капіталом, а також для виявлення можливостей удосконалення власних процесів і практик. Інший метод – ощадливе управління. Це стратегія, яка фокусується на досягненні максимальної ефективності та результативності з мінімальними витратами ресурсів. У контексті соціального капіталу ощадливе управління може включати такі підходи: ефективне використання наявних ресурсів, зосередження на стратегічних цілях, стимулювання креативності та інновацій, використання технологій для автоматизації та оптимізації процесів. Близьким до ощадливого управління є аутсорсинг, коли певні завдання виконує зовнішня організація. Хоча аутсорсинг може зменшити витрати на заробітну плату, навчання та розвиток, він також часто призводить до соціальних витрат, пов'язаних зі звільненням працівників. Основні аспекти аутсорсингу включають залучення спеціалізованої експертизи, зниження витрат, фокус на ключових компетенціях, що дає змогу організації зосередитися на розвитку основних ресурсів

соціального капіталу, а також забезпечення гнучкості та оперативності. Тайм-менеджмент – це набір стратегій, технік та інструментів, які допомагають ефективно керувати часом, завданнями та пріоритетами. Цей підхід допомагає організувати свій час, підвищити продуктивність, зменшити стрес і досягти поставлених цілей.

Використані джерела

1. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna. Kraków. 2000.
2. Boyatzis R.E. The Competent Manager. Wiley. New York. 1982.
3. Borkowska S. Zarządzanie talentami. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Warszawa. 2005.

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ: СУТЬ, МЕТОДИ РОЗРАХУНКУ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ

Романовська А.Ю., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Пляшко О.С. к. е. н., доцент кафедри економіки та управління бізнесом

Рівненський державний гуманітарний університет

У сучасних умовах економіки рентабельність є одним із ключових показників для оцінки ефективності діяльності будь-якого суб'єкта бізнесу. Вона є відносним показником прибутковості і дозволяє зрозуміти, наскільки вигідно підприємство використовує свої ресурси для виробництва та продажу. Простіше кажучи, рентабельність показує, скільки прибутку можна отримати з кожної гривні, вкладеної в розвиток бізнесу.

На основі узагальнення вітчизняних підходів до структури та розрахунку показників рентабельності, виділимо їх три основні групи: капіталу, продажів та діяльності. (табл.1.).