

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

На правах рукопису

УДК 331.108:334.716:658.589

ПРОДАН ІРИНА ОЛЕГІВНА

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами
економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник - **БРИЧ Василь Ярославович**,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль - 2014

ЗМІСТ	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	11
1.1. Сутність інноваційного розвитку підприємств та системні фактори його реалізації.....	11
1.2. Інноваційні напрями управління персоналом підприємств: системний підхід.....	27
1.3. Інструментарій управління персоналом підприємств в інноваційному середовищі.....	44
Висновки до розділу 1.....	69
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ	72
2.1. Моніторинг інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств	72
2.2. Дослідження сучасних практик формування системи управління персоналом підприємств на інноваційних засадах.....	84
2.3. Оцінка мотиваційного середовища досліджуваних підприємств.....	100
Висновки до розділу 2.....	114
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ.....	116
3.1. Формування механізму інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств.....	116
3.2. Застосування запропонованого механізму для підприємств м'ясопереробної галузі.....	136
3.3. Побудова моделі інноваційно орієнтованої системи управління персоналом підприємств.....	152
Висновки до розділу 3.....	167
ВИСНОВКИ.....	169
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	172
ДОДАТКИ.....	191

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Складні соціально-економічні та політичні умови, які сформувались у сучасній Україні, ставлять вітчизняних виробників у дуже обмежені часові та ресурсні рамки виживання у зв'язку із надзвичайно динамічним середовищем. З огляду на це систему управління персоналом на підприємстві слід розглядати крізь призму обмеженості людських ресурсів як у кількісному, так і якісному виразі. Це підштовхує керівників до пошуку варіантів та шляхів виходу на якісно новий рівень управління працівниками, застосування новітнього інструментарію, основою якого є стимулювання їх до інноваційної активності.

Для забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств у сучасних динамічних ринкових умовах виникає необхідність модернізації організаційної структури управління персоналом у напрямі підсилення її інноваційної складової. Зазначене обґрунтовується тим, що традиційні організаційні структури управління персоналом, які властиві більшості вітчизняних підприємств, відповідають незмінній технологічній базі та стабільним зовнішнім економічним умовам. Відповідно нові умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребують адаптивності, швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища, а отже, висококваліфікованого персоналу.

Ґрунтовні напрацювання в напрямку осмислення сучасної парадигми в системі управління персоналом запропонували такі зарубіжні науковці, як М. Армстронг, Х. Гредем, В. Горфінкель, Е. Денісон, П. Друкер, А. Єгоршин, А. Кібанов, Р. Саймонс, В. Тамберг, С. Шекшня, Г. Шмідт та ін. Цим питанням присвятили наукові праці чимало вітчизняних учених, зокрема Л. Балабанова, Д. Богиня, В. Брич, Н. Гавкалова, І. Галиця, О. Грішнова, Л. Довгань, Г. Захарчин, А. Колот, О. Кузьмін, М. Семикіна, О. Череп та ін.

Загалом сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємства досліджено у працях Н. Авсяннікова, Ю. Бажала, Х. Барнета, Л. Водачека, Р. Мюллера, Ф. Найта, Е. Роджерса С. Твісса, Р. Фатхудинова, П. Хаггет,

Т. Хегерстранда, Й. Шумпетера. Водночас необхідність інноваційного розвитку персоналу у своїх дослідженнях обґрунтовують Д. Джой-Меттьюз, Н. Заглумина, М. Касс, М. Кляйманн, О. Наумова, І. Петрова. Відповідно М. Безлипкін, І. Гулей, А. Єфремов, О. Стеклова, А. Чикуркова, Е. Шарова, Е. Шейн значну увагу приділяють визначенню основних аспектів побудови інноваційної організаційної структури підприємств загалом та управління персоналом зокрема. Серед різноманіття інструментарію управління працівниками такі вчені, як А. Ахтеров, Б. Мільнер, І. Нонака і Д. Прокопенко, важливого значення в інноваційному середовищі надають саме управлінню знаннями всередині організації.

З огляду на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці формування та адаптації системи управління персоналом підприємств до інноваційного середовища, слід зазначити, що деякі вчені намагаються розробити власні методи вирішення більш гострих питань. Попри це, на нашу думку, потребують удосконалення деякі аспекти процесу управління працівниками відповідно до вибору інноваційного напрямку розвитку підприємства, зокрема концептуальні положення взаємообумовленості продуктивності праці персоналу та рівня розвитку його компетенцій; вплив кількісних та якісних характеристик персоналу на загальний перебіг процесу управління персоналом з огляду на очікуваний результат інноваційної діяльності. Наукова і практична актуальність вищенаведених аргументів, а також необхідність формування механізму інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств, зумовили вибір теми дисертації і сприяли формулюванню мети та завдань наукового дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з виконанням наукових досліджень, передбачених планом науково-дослідної роботи Тернопільського національного економічного університету в рамках держбюджетної теми «Система менеджменту організації в контексті покращення якості життя» (державний реєстраційний номер 0112U000734), де авторка запропонувала

механізм інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств; теми «Кадрова стратегія підприємства» (номер державної реєстрації 0107U012231), де авторка обґрунтовує доцільність застосування на підприємстві однієї із трьох стратегій інноваційно орієнтованого управління персоналом; теми «Управління розвитком міжнародного ринку праці» (номер державної реєстрації 0110U001440), в межах якої дисертантка розробила та запропонувала використовувати на практиці показник інноваційного потенціалу працівників у контексті удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних засад і розробка науково-практичних рекомендацій щодо інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств.

Досягнення окресленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення комплексу теоретичних, науково-методичних і практичних **завдань**:

– розкрити сутність поняття «інноваційний розвиток в системі управління персоналом» та системних факторів його реалізації;

– удосконалити класифікацію факторів впливу на інноваційний розвиток в системі управління персоналом підприємств;

– обґрунтувати необхідність модернізації організаційної структури управління персоналом на основі уточнення поняття «організаційно-інноваційна структура управління персоналом»;

– розвинути інструментарій управління персоналом підприємств в інноваційному середовищі на основі удосконалення класифікації інструментів управління персоналом, що дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення щодо оптимального використання інноваційного потенціалу та можливостей працівників;

– запропонувати методичний підхід до аналізу та оцінювання ефективності системи управління персоналом на основі оцінки мотиваційного середовища м'ясопереробних підприємств;

– сформувати механізм інноваційного розвитку в системі управління персоналом, що дасть змогу визначити необхідність застосування інноваційних заходів для підвищення ефективності функціонування підприємств;

– побудувати модель інноваційно орієнтованої системи управління персоналом підприємств, що дасть можливість удосконалити систему оцінювання працівників та оптимізувати структуру витрат на інноваційні заходи в системі управління персоналом підприємств.

Об’єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємств в умовах інноваційного розвитку економіки.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і прикладних питань інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з питань інноваційного розвитку підприємства загалом та управління персоналом зокрема.

У ході виконання дисертаційної роботи використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: діалектичний, метод наукового узагальнення і порівняння (у п. 1.1 для дослідження теоретичних засад управління персоналом підприємств в умовах інноваційного розвитку економіки); аналізу та синтезу (у п. 1.2 для визначення інноваційних напрямів управління персоналом підприємств); методи класифікації та систематизації (у п. 1.3 для дослідження інструментарію управління персоналом підприємств); статистичний метод економічного аналізу (у п. 2.1 та п. 2.2 для виявлення тенденцій інноваційного розвитку вітчизняних підприємств м’ясопереробної галузі регіону та дослідження сучасного стану формування системи управління персоналом підприємств на інноваційних засадах); соціологічного дослідження (анкетування) (у п. 2.3 для оцінювання мотиваційного середовища на підприємствах); кореляційний аналіз,

фрагментарний неавтоматизований аналіз (у п. 3.2 для обґрунтування комплексу методів удосконалення діяльності підприємств загалом та управління персоналом зокрема на основі окремих вибраних пар показників); метод економіко-математичного моделювання (у п. 3.3 для побудови моделі інноваційно орієнтованої системи управління персоналом); графічний (у дослідженні загалом для візуального зображення динаміки показників результативності праці та схематичного представлення теоретичного матеріалу); абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень і формулювання висновків).

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти нашої країни, зокрема Верховної Ради України й Кабінету Міністрів України, дані статистичної звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області, Держкомстату України, економічна література вітчизняних і зарубіжних науковців, інтернет-ресурси, власні дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємств в умовах інноваційного розвитку економіки. Результати дослідження, які містять наукову новизну, є такими:

вперше:

– сформовано механізм інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств, в якому запропоновано структурування управлінських завдань, методів та способів їхнього вирішення, що дає змогу визначити необхідність застосування інноваційних заходів з метою підвищення ефективності функціонування підприємств;

удосконалено:

– класифікацію факторів впливу на інноваційний розвиток в системі управління персоналом підприємств за рахунок введення класифікаційної ознаки «за рівнем розвитку ІТ», за якою виділено два типи факторів впливу: розвинені (високого рівня розвитку інформаційних систем) та нерозвинені (недостатній рівень розвитку ІТ-систем), що, на відміну від існуючих, дасть змогу вчасно виявити та попередити вплив на інноваційне

управління персоналом потенційних явищ і процесів, які зумовлюють зміни його основних характеристик і особливостей;

– методичний підхід до аналізу та оцінювання ефективності системи управління персоналом на підприємстві, відмінністю якого є агрегування показників результативності праці персоналу, що в подальшому дасть змогу більш точно діагностувати рівень розвитку системи управління персоналом;

– класифікацію інструментів управління персоналом, що забезпечить підвищення ефективності аналізу для виявлення інноваційного потенціалу персоналу, що, на протипагу наявним, дасть можливість виявити та ґрунтовно пояснити причинно-наслідкові зв'язки появи дестабілізуючих чинників різного характеру та попередити їхній негативний вплив на систему управління персоналом;

– систему оцінювання працівників на основі застосування показника інноваційного потенціалу персоналу, який виражено через здатність працівників завдяки відносно традиційному та інноваційному управлінню персоналом виробляти продукцію відповідно до платоспроможного попиту на неї, що дасть змогу оптимізувати структуру витрат на інноваційні заходи в системі управління персоналом підприємств;

набули подальшого розвитку:

– обґрунтування сутності поняття «організаційно-інноваційна структура управління персоналом», що є сукупністю та оптимальним співвідношенням структурних функцій відповідного підрозділу підприємства, які взаємозалежні та доповнюють одні одних, а також забезпечують розроблення й прийняття інноваційних рішень з питань управління персоналом та ефективність діяльності працівників на основі оптимального використання їхнього внутрішнього потенціалу і компетенцій для досягнення ефекту синергії;

– трактування поняття «інноваційний розвиток у системі управління персоналом» як моделі динамічної еволюції напрямків управління персоналом за прямої та опосередкованої дії різних факторів,

зумовлюючи емерджентний ефект, що прямо пропорційно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що основні результати дослідження, викладені у дисертації, доведено до рівня прикладних рекомендацій, зокрема побудова моделі інноваційно орієнтованого управління персоналом та механізм інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств. Основні положення дисертаційної роботи можуть бути використані при управлінні персоналом підприємств та при розробленні програм соціально-економічного розвитку регіонів України.

Пропозиції авторки враховані в діяльності ПрАТ «Агропродукт» (довідка № 7 від 05.02.2012 р.), ТзОВ «Скалат-м'ясо» (довідка № 3 від 07.04.2012 р.), ТзОВ «Заготсервіс» (довідка №2 від 10.11.2012 р.), Департаменту економічного розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка №01/3-1089 від 10.12.2013 р.), Тернопільського обласного центру зайнятості (довідка № ОУ-08/4436/0/1308-18 від 02.12.2013 р.). Окремі теоретичні та методичні положення дисертації були використані у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Основи менеджменту» (довідка № 126-29/1534 від 6.06.2014 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням. Наукові результати, теоретичні положення та практичні рекомендації, які виносяться на захист, одержані авторкою самостійно. Особистий внесок здобувачки у публікаціях, підготовлених у співавторстві, вказано у списку друкованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи обговорювалися і здобули позитивну оцінку на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Управлінські інновації: теорія та практика» (м. Тернопіль, 2011 р.); міжнародних науково-практичних конференціях «Формування єдиного наукового простору Європи та завдання економічної науки» (м. Тернопіль, 2011 р.); «Ефективність

бізнесу в умовах трансформаційної економіки» (м. Сімферополь, 2012 р.); «Сьома міжнародна конференція молодих вчених університетів Євро регіону Нейсу-Ніса-Ніса» («7th International Conference of Young Scientist Universities of Euroregion Neisse - Nisa - Nysa») (Jelenia Gura, Poland, 2013) (м. Зелена Гура, Польща, 2013 р.); «Соціально-економічні перспективи розвитку України в XXI столітті» (м. Тернопіль, 2013 р.); «Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу» (м. Київ, 2013 р.); «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (м. Харків, 2013 р.); «Економіка України в умовах сучасних трансформацій» (м. Чортків, 2014 р.); «Ефективне управління економікою: процеси, явища, ризики» (м. Черкаси, 2014 р.); щорічних міжнародних науково-практичних конференціях молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (м. Тернопіль, 2012–2014 рр.).

Публікації. Основні наукові положення, висновки і результати дисертаційної роботи опубліковано в 23 наукових працях, з них у 12 відображені основні результати досліджень (у т. ч. 4 праці у зарубіжних виданнях та виданнях, що представлені у міжнародних наукометричних базах), а 11 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій становить 6,9 д. а., з яких особисто авторці належить 6,77 д. а.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 241 сторінку друкованого тексту та містить 11 таблиць на 7 сторінках, 49 рисунків на 18 сторінках. Список використаних джерел налічує 180 найменувань і займає 19 сторінок. У дисертації подано 15 додатків на 51 сторінці.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність інноваційного розвитку підприємства та системні фактори його реалізації

Персонал є найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку. Саме людський фактор займає провідну позицію в інформатизації та інтелектуалізації виробництва, оскільки володіє особливими оперативними та стратегічними функціями.

В умовах становлення ринкових відносин загострюються суперечності між традиційним масовим виробництвом і необхідністю інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим виникає критична потреба вдосконалення системи управління персоналом та ставлення до людських ресурсів загалом.

Сучасна модель управління персоналом на більшості вітчизняних підприємств є застарілою та не здатною забезпечити оптимальне функціонування працівників в інноваційних системах. Так, головним структурним підрозділом з управління працівниками підприємств залишаються відділи кадрів, повноваження яких не передбачають виконання таких важливих функцій, як: соціально-психологічна діагностика працівників, аналіз та регулювання як групових, так і міжособистісних відносин, управління конфліктами та стресами, врахування професійних особливостей і рівня соціально-психологічної адаптації працівника, управління мотивацією тощо. Для подолання зазначених диспропорцій необхідно розробити теоретичне підґрунтя з метою побудови якісно нової системи управління персоналом, яка б дала змогу забезпечити інноваційний розвиток підприємства.

Перш ніж здійснювати дослідження теоретико-прикладних засад управління персоналом на інноваційних засадах, необхідно з'ясувати сутність інновацій та інноваційного розвитку загалом, а також визначити системні фактори їхньої реалізації.

У наукову лексику термін «інновація» вперше ввів Й. Шумпетер, що дослівно перекладається як «...втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу» [135, с. 19]. Інновацію науковець розглядав як нову функцію виробництва, її нову комбінацію.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування економічної сутності інновацій. У ході дослідження праць багатьох учених, що є представниками різних наукових шкіл, виокремлено кілька основних підходів до визначення згаданої категорії. Прихильники першого з них (К. Найт, Б. Санто, Б. Твісс, С. Мочерний та ін.) визначають інновації як певний процес (суспільний, технічний та економічний), що реалізується шляхом впровадження нової техніки, технології, організації виробництва і збуту товарів тощо [173; 31; 153; 165].

Згідно з іншим підходом (Х. Барнет, Н. Авсянніков, Р. Фатхудінов та ін.) інновація розглядається як результат інноваційної діяльності, який одержав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, що впроваджується на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, який використовується у практичній діяльності [120; 169; 177]. Аналогічний підхід відображає Закон України «Про інноваційну діяльність», відповідно до якого інновації визначено як новостворені (застосовані) та (або) удосконалені конкурентоспроможні технології, продукція, послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які суттєво поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [77, с. 8].

Окремі вчені [14; 170; 136] пов'язують інновації з певними змінами (якісними чи кількісними, активними чи пасивними). Наприклад, на думку Ю. Бажала, інновація – це зміна технології виробництва, яка є стрибком від старої виробничої функції до нової [3, с. 17]. В економічній літературі також застосовують системний підхід до трактування інновацій, відповідно до

якого останні розглядаються як система, сукупність об'єктів і суб'єктів, що взаємодіють між собою в процесі створення та реалізації інноваційної продукції [109; 139]. Підходи до визначення категорії «інновація» подано на рис. 1.1.

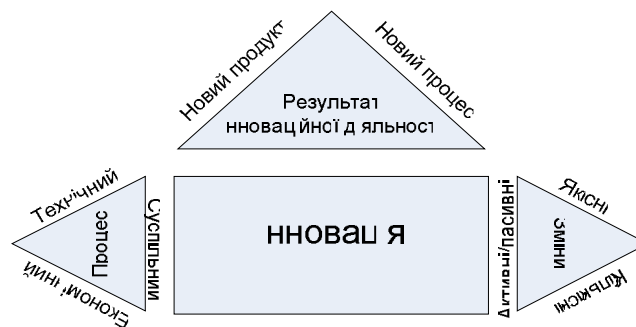


Рис. 1.1. Підходи до визначення категорії «інновація»

Джерело: побудовано авторкою на основі [3; 31; 120; 173].

На нашу думку, вищенаведені визначення є актуальними, оскільки інновація – багатогранне поняття, що поєднує одночасно і процес, і результат та базується на певних змінах. Залежно від характеру та об'єкта таких змін інновації поділяються на такі типи: продуктові (введення в обіг нових товарів і послуг), процесні (впровадження нового або значно удосконаленого способу виробництва), маркетингові (впровадження нових методів маркетингу) та організаційні (впровадження нових форм і способів організації та управління підприємством).

Зважаючи на об'єкт нашого дослідження, проаналізуємо організаційні інновації, адже саме вони характеризують якісно нові підходи до управління персоналом підприємства. Організаційні інновації здебільшого спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом зменшення адміністративних затрат та водночас підвищення продуктивності праці працівників. Зростання останньої в сучасних умовах може відбуватися в результаті вдосконалення системи мотивації праці, запровадження нових прогресивних методів і способів розвитку персоналу, використання новітніх методів управління працівниками тощо. Відмінна риса організаційних

інновацій – впровадження нового організаційного методу, який не використовувався раніше та є результатом стратегічних рішень керівництва. Прикладом організаційної інновації може бути нова організація робочих місць, що передбачає запровадження новітніх методів розподілу відповідальності та права прийняття рішень між співробітниками організації; впровадження нових принципів структурування діяльності та ін. Так, актуальною на сьогодні є інноваційна організаційна модель, що забезпечує для працівників великий ступінь автономії у прийнятті рішень та заохочує їх до генерування нових ідей. Вона базується на децентралізації діяльності всередині «робочих груп» та адміністративному контролю або на створенні формальних і неформальних колективів усередині організації, учасники яких наділені достатньо гнучким колом обов'язків.

Саме інновації є основою інноваційного розвитку підприємства. В «Економічному енциклопедичному словнику» за ред. С. Мочерного розвиток визначається як спрямовані та закономірні зміни матеріальних та нематеріальних об'єктів, які мають незворотний характер, у результаті чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених [31, с. 283]. Водночас розвиток розуміють також як підвищення рівня складності певної системи; розширення масштабів явища; кількісне зростання економіки та якісне покращення її структури; соціальний прогрес. Розвиток може відбуватися двома шляхами: екстенсивним та інтенсивним. Перший реалізується за рахунок кількісного приросту факторів виробництва за умови незмінності рівня технічного оснащення, другий – шляхом застосування ефективних засобів виробництва, досягнень науково-технічного прогресу, новітніх методів організації праці та кваліфікованої робочої сили. Найбільш універсальними ознаками розвитку є наявність якісних змін, необоротність цього процесу та специфічність об'єктів розвитку.

Для з'ясування сутності інноваційного розвитку підприємства варто розглянути існуючі теоретичні підходи до його трактування. Виділимо найбільш вагомі підходи, які дають змогу виявити спрямованість інноваційного розвитку.

Перші згадки про інноваційну діяльність маємо у працях давньогрецьких учених Ксенофонта, Арістотеля та Платона. Згадані автори доводили необхідність поділу праці як інноваційного способу організації виробництва. Цю теорію розвинув А. Сміт, який зазначав, що поділ праці сприяє її полегшенню і пришвидшенню, що відповідно зумовлює зростання доходів підприємства та в результаті забезпечує подальшу механізацію і розвиток виробництва [96, с. 159]. Економіст розглядав поділ праці як організаційну інновацію, яка є необхідною передумовою науково-технічного прогресу, а також і причиною, і наслідком інноваційного розвитку. Крім того, А. Сміт висловив думку, що витрати на освіту та навчання працівників не лише приводять до підвищення продуктивності праці та її полегшення, а у майбутньому сприяють зростанню прибутковості підприємства [176, с. 251]. Витрати на навчання персоналу вчений прирівнював до довгострокових інвестицій, що є аналогічними капіталовкладенням в основні засоби.

Представники неокласичної школи економічної науки (Л. Вальрас, В. Джевонс, А. Маршалл, К. Менгер, А. Пігу та ін.) вказали на важливість науково-технічного прогресу як сталого фактора функціонування ринкової економіки. Так, А. Маршалл вважав, що кінцевий результат діяльності підприємства залежить від використання знань і впровадження інновацій [9, с. 152]. На його думку, людський капітал є важливим фактором ефективного управління економікою поряд з іншими видами капіталу.

Особливу роль у розвитку інноваційної теорії відіграла теорія економічних циклів, підґрунтя якої сформували наукові праці Д. Кейнса, К. Жугляра, К. Маркса, М. Туган-Барановського, Й. Шумпетера та ін. Вона передбачає наявність циклічних змін економічної кон'юнктури, що виявляються у регулярних коливаннях ділової активності. Теорія циклічності розвитку промисловості характеризує інноваційний розвиток підприємства як певну специфічну діяльність, що забезпечує інноваційний результат у вигляді ефективних кількісних та якісних змін і передбачає наявність конкретного механізму її реалізації [112, с. 95]. В цьому контексті сучасному етапу розвитку світової економіки властиві ознаки якісного зростання, що реалізуються шляхом упровадження нових ідей, технологій, продуктів тощо.

Ефективно функціонувати в такому середовищі будуть лише ті підприємства, які здатні до інновацій у довгостроковому періоді. Відповідно інтенсивний інноваційний розвиток потребує належного фінансування, тобто постійного припливу інвестиційних ресурсів, що створять підґрунтя для реалізації нововведень.

Значний внесок у розвиток теорії циклічності зробив Й. Шумпетер, який зміни на підприємстві пов'язував не з появою нових технологій чи продуктів, а з новими структурними змінами на основі старої бази діяльності підприємства [135, с. 134].

Економічну категорію «інновації» Й. Шумпетер трактує як зміни, що відбуваються з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм реалізації промисловості. Створення інновацій він окреслює як процес формування нових комбінацій факторів виробництва, що в підсумку призводить до порушення господарського обігу. З огляду на це інновації зазнають опору соціальної сфери, тому для своєї реалізації потребують особливого типу суб'єктів – підприємців-новаторів. Водночас Й. Шумпетер у своїй теорії циклу доводив, що підприємці-новатори протистоять як антитеза «просто господарям», та дійшов висновку, що піднесенню як фазі економічного циклу передують структурна перебудова, а подальший розвиток економіки є не лише продовженням попереднього, а якісно новим етапом, який формується «іншими умовами та іншими людьми» [135, с. 319].

Проектуючи ідеї Й. Шумпетера на сучасний період економічного розвитку, Н. Криворучко зазначає, що посткризове відновлення не можливе лише на основі приросту інвестицій без структурної перебудови економіки та переорієнтації на інноваційні галузі, тобто ті, які збільшують граничну продуктивність капіталу. Найвищими темпами схильність до інновацій зростає саме у період кризи, коли віддача від інвестицій є критично низькою [53, с. 13].

М. Кондратьєв розвинув теорію циклічності економіки та виділив три види циклів за критерієм їхньої тривалості: короткотривалі, торгово-промислові та довготривалі цикли [49, с. 312]. Перебіг інноваційного процесу

взаємопов'язаний із фазами економічного циклу, тому при реалізації новацій на підприємстві необхідно враховувати макроекономічні фактори, такі як потреби розвитку суспільства, структура діючої економічної системи, специфіка державного регулювання економіки, наявність ресурсної бази, тип галузі, в якій функціонує суб'єкт господарювання тощо.

Значну роль у становленні теорії інновацій відіграв видатний англійський вчений Дж. Бернал, який стверджував, що періоди пришвидшення розвитку науки дають поштовх до посилення економічної активності та технічного прогресу за рахунок застосування інновацій. У праці «Наука в історії суспільства» він зазначив, що «...за останні п'ятдесят років наукові дослідження перетворились із розкоші в необхідну умову існування» [7, с. 321].

На думку іншого представника теорії циклічності С. Кузнеця, у виникненні революційних інновацій відсутня будь-яка закономірність. Однак саме останні провокують пришвидшення темпів економічного зростання та стають поштовхом до переходу економіки на вищий щабель розвитку.

Вчений довів, що бажання підприємців продукувати нові товари або використовувати нові види техніки чи технології, а також можливість інвестування цих процесів, виникають лише за умови зростання виробництва.

Неокласична теорія інновацій представлена працями Г. Менша, С. Твісса, Е. Менфілда та ін. У праці П. Ткаченко стверджується, що американський вчений С. Твісс трактує нововведення як процес, в якому наукова ідея набуває економічного змісту та комерційної реалізації. Саме інновації об'єднують науку, техніку, економіку та управління. Творчий характер інноваційної діяльності визначають фактори успіху нововведень, серед яких ринкова орієнтованість, ефективне управління проектом, інноваційне середовище, творчість, особливості інновацій на різних стадіях життєвого циклу, методи оцінювання ефективності інноваційних проектів [110, с. 18].

За теорією інноваційної діяльності німецького вченого Г. Менша кожна країна в певний період розвитку економіки опиняється у кризі, вихід з якої

неможливий без використання інноваційних технологій. Головним аспектом реалізації успішного економічного розвитку на мікроекономічному рівні є наявність у державі інноваційної системи, здатної на всіх рівнях інституційного регулювання забезпечити сприятливий клімат для реалізації інноваційної діяльності підприємства [180, с. 13]. Вчений вважає, що держава має здійснювати інноваційні проекти для диверсифікації ризиків і створити економічні умови для розроблення, реалізації та поширення інновацій у сфері підприємництва.

Подальші теоретичні дослідження інноваційного розвитку відобразилися у новітніх теоріях, основоположником яких є П. Друкер, на базі праць якого сформовано теорію інноваційної економіки та підприємництва [27–29; 149]. Основні положення цієї теорії такі: 1) основа будь-якої продукції, що потрапляє на ринок, – це «нові рішення»; 2) провідною ланкою економічного розвитку вважається суб'єкт інноваційних зрушень, тобто окреме підприємство-новатор, що реалізує інноваційні впровадження; 3) найважливіше місце у досягненні результатів відводиться залученню науково-технологічних капіталовкладень та розвитку інтелектуального капіталу підприємства; 4) виникає необхідність формування сприятливого податкового поля та інвестиційного клімату через реалізацію державної інноваційної політики.

П. Друкер концептуалізував процеси застосування інтелектуальної технології та довів, що визначальний фактор продуктивності у масовому виробництві – знання, які одночасно є і засобом, і результатом праці та акумулюються працівниками підприємства. Відповідно основний напрямок розвитку праці та об'єкт інвестицій – інтелектуалізація праці як системне та організоване застосування знань у виробничому процесі.

Представники соціально-психологічної теорії нововведень Х. Барнет, Є. Вітте та Е. Денісон основою інноваційного розвитку вважають людські відносини під час управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Спрямованість і результативність інноваційного процесу залежить від особливостей взаємодії між органами державної влади, бізнес-структурами

та фахівцями-новаторами, які визначають умови впровадження інновацій на підприємстві.

В подальших теоріях інноваційного розвитку наголошується на залежності економічного зростання країни від інноваційної активності окремих суб'єктів господарювання та їхнього прагнення до накопичення і примноження знань. Такі вчені, як Т. Хегерstrand, П. Хаггет, Е. Роджерс та інші, у дослідженнях акцентували увагу на особливостях та умовах поширення нововведень в економіці. Наприклад, Е. Роджерс зазначив, що швидкість дифузії інновацій визначається такими факторами: відносними перевагами інновації, сумісністю інновації із специфікою діяльності підприємства, її складністю, простотою апробації, комунікативністю тощо.

Слід зауважити, що серед вітчизняних вчених відсутній єдиний підхід до трактування поняття «інноваційний розвиток підприємства». Так, окремі з них ототожнюють його із поетапно реалізованими нововведеннями [41, с. 119], інші визнають однією із форм економічного зростання [121, с. 11] або специфічною сукупністю економічних відносин, заснованих на інноваціях [34, с. 14].

З огляду на багатовекторність процесу інноваційного розвитку підприємства вважаємо за потрібне виокремити його основні стадії шляхом узагальнення факторів виникнення, життєдіяльності та спаду або диверсифікації. Відповідно до специфіки процесу інноваційного розвитку підприємства, його слід розглядати із точок зору фінансів (позиції інвестицій, доходів і втрат), дослідницької перспективи (дослідження, проектування, моделювання), виробництва (створення нового, удосконаленого зразка, вивчення нових властивостей) і збуту (маркетинг, зворотний зв'язок, реакція, конкуренція та збут).

Запровадження будь-якого інноваційного продукту чи послуги має базуватись на доречності введення, передбачати забезпечення потенційного попиту і збільшення прогнозованої конверсії покупок. Це досягається за допомогою організації комплексного дослідницького процесу, вивчення ринку, проектування технологічних та логістичних ланцюгів і створення моделі збуту з урахуванням реакції ринку. Цей процес може займати дуже

великий проміжок часу залежно від масштабів інновацій, продуктивності праці дослідницького відділу та ситуації на ринку (динаміка зміни кон'юнктури, стабільність, насиченість). Зазначимо, що у розвинених країнах від виникнення ідеї до впровадження її в життя проходить від трьох до шести місяців.

Пересвідчившись у доцільності впровадження інновацій, слід застосувати фінансову складову для їхньої реалізації. Визначення обсягу інвестицій, термінів окупності, рентабельності, проміжних втрат і прибутку дасть змогу створити генеральний фінансовий план впровадження інновацій. Часто складання фінансового плану запровадження інновацій збігається в часі з дослідницькою діяльністю, оскільки проектування передбачає визначення причинно-наслідкових зв'язків капіталовкладень на різних етапах реалізації інновацій. При здійсненні фінансових операцій та отриманні очікуваних результатів важливо знати, що впродовж життєвого циклу інновацій витрати здебільшого становлять 80% часового проміжку загалом, залишаючи тільки 20% для прибутку. Це явище переважно має характер узагальнення, ніж правила, тому не слід посылатись на нього при дослідженні.

Виробничий етап характеризується розробкою тестової партії інноваційної продукції, створенням фокус-групи та збором інформації про споживчі властивості продукту. На основі тестової партії та висновків фокус-групи створюється удосконалений продукт, який надходить у масову реалізацію. Значна увага приділяється співвідношенню ціни та якості й витратній частині продукту. Загалом обирається вектор конкуренції, визначається стратегія захоплення ринку. Це явище означає перехід до наступного етапу.

Збутова політика підприємства характеризується потужним поштовхом маркетингових інструментів стимулювання продажів. На цьому етапі вивчається реакція ринку на новинку, конкуренція та визначаються можливі коригуючі дії короткострокового характеру. При цьому важливо розуміти, що будь-яка ідея, яка зумовила виникнення інновації, має свій життєвий цикл, який завершується на кінцевій стадії життєдіяльності інновації. Відповідно архіважливою є вчасна реакція, яка має охопити всі інструменти

для пошуку нових ідей з метою диверсифікації дослідницької діяльності на ниві нового продукту чи послуги.

Підґрунтям забезпечення інноваційного розвитку підприємства є система управління персоналом, побудована на інноваційних засадах, оскільки саме працівники вважаються носіями інноваційної складової та генераторами нових ідей.

Ситуація на території нашої держави вказує на неготовність основної частки підприємств, особливо виробничих, до впровадження інновацій, адже цей процес часто зазнає опору та несприйняття з боку працівників, які є здебільшого носіями усталених норм і стереотипів. Ця тенденція деякою мірою простежується і в керівників середніх ланок, які приймають рішення, базуючись на наявній інформації, фактах, тенденціях та логічних висновках. Основою інноваційного розвитку здебільшого є творча складова, ніж логічна, тому центрове значення має переорієнтація способів мислення керівників і персоналу та більша довіра інтуїції, ідеям і творчим поривам.

Інноваційний розвиток у дослідженні розглянуто як постійне комплексне вдосконалення системи управління персоналом за рахунок нових методів навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання та контролю в умовах адаптації до нових організаційних і структурних форм розвитку підприємства для досягнення найвищої ефективності функціональності працівників. Цей процес передбачає максимальне використання наявних інструментів і пошук нових для більшої керованості, постійного моніторингу та діагностики стану виконання окреслених завдань.

Таким чином, інноваційний розвиток у системі управління персоналом пропонуємо надалі трактувати як модель динамічної еволюції напрямків управління працівниками під прямою та опосередкованою дією різних факторів, що зумовлює емерджентний ефект, який уособлює собою «системний ефект» і спонукає виникнення нових позитивних властивостей, нехарактерних для існуючих підсистем управління персоналом.

Поняття «емерджентність» слід розуміти як зміст і характер впливу властивостей системи управління персоналом загалом, а не окремих її частин. При вивченні питання утворення та функціонування системи

управління персоналом стає зрозумілим, що сам процес має доволі формальний характер, тобто теоретичні підходи до аналізу діяльності цієї системи не передбачають виявлення будь-яких нових властивостей або зникнення застарілих. Виявленню системного ефекту або емерджентності всередині складної системи передуює застосування до неї системного підходу та складних аналітичних дій. Багатовекторність дослідження, всебічний аналіз, великий обсяг даних, значні часові та ресурсні затрати – характерні та обов'язкові властивості застосування системного підходу до вивчення системи управління персоналом. Саме інноваційний розвиток досліджуваної системи є її емерджентною властивістю.

Основними ознаками інноваційної системи управління персоналом підприємства є її відкритість, динамічність, адаптивність і мінливість. Така система є складовою зовнішнього середовища та активно взаємодіє з ним. Паралельно відбувається також взаємодія між внутрішніми взаємопов'язаними елементами цієї системи, що сукупно приводить до постійних змін. Зважаючи на вищеподане, виникає потреба дослідження факторів, що зумовлюють такі зміни. Загалом фактори визначаються як значимі, латентні зміни, що перебувають у постійному взаємозв'язку з досліджуваним об'єктом або процесом. У цьому дослідженні фактор розумітимемо як загалом явища та процеси, які впливають на інноваційне управління персоналом та зумовлюють зміни його основних характеристик і особливостей.

У ході дослідження «Глобальний талант 2021» («Global Talent 2012»), проведеного «Оксфорд Економікс» («Oxford Economics») у 2012 р., було виявлено фактори, що матимуть найбільший вплив на зміну потреб підприємств у висококваліфікованих працівниках на найближчий період: досягнення в галузі технологій (42%) і глобалізації (41%), демографічні зрушення світового балансу попиту та пропозиції на ринку праці (38%), потреби клієнтів (38%) і конкуренція (38%) [157].

Врахування факторів впливу на управління персоналом підприємства дає змогу:

□— обрати оптимальний підхід, концепцію, загальні принципи та стратегію управління персоналом відповідно до умов функціонування підприємства;

□— оцінити сучасний стан управління персоналом з точки зору його адекватності макро- та мікросередовищу;

□— окреслити вектори змін діючої системи управління персоналом відповідно до змін окремих факторів.

Проаналізувавши різні точки зору щодо поділу факторів, які впливають на управління персоналом підприємств, виявлено, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до їхньої класифікації. Вітчизняні та зарубіжні науковці виокремлюють широкий спектр класифікаційних ознак, однак спільною залишається диференціація за критерієм рівня впливу (фактор є внутрішнім чи зовнішнім щодо системи). З огляду на це запропоновано власний погляд щодо їхньої класифікації (рис. 1.2).

За ступенем керованості визначено керовані, частково керовані та некеровані фактори. Поділ факторів впливу за цією ознакою дає можливість управлінському персоналу зосередити увагу на тих із них, що піддаються максимальному впливу та корегуванню, а також створює підґрунтя для пошуку способів і механізмів переведення якнайбільшої їхньої кількості у групу керованих.

Підставою для поділу окремих факторів на групи також є спосіб їхнього впливу на об'єкт управління. За цим критерієм можна виокремити економічні, організаційні, соціально-психологічні, правові, технічні та комбіновані фактори. Такий поділ дає змогу оцінити, до якої предметної сфери або системи управління персоналом належить той чи інший фактор. У результаті відділи управління персоналом матимуть можливість цілеспрямовано визначати конкретні завдання перед відповідними суб'єктами управління та швидко вирішувати нагальні проблеми спільно з різними структурними підрозділами підприємства (технічними, фінансовими,

маркетинговими). Це закономірно підвищує ефективність прийнятих рішень, що дуже важливо при впровадженні інновацій.

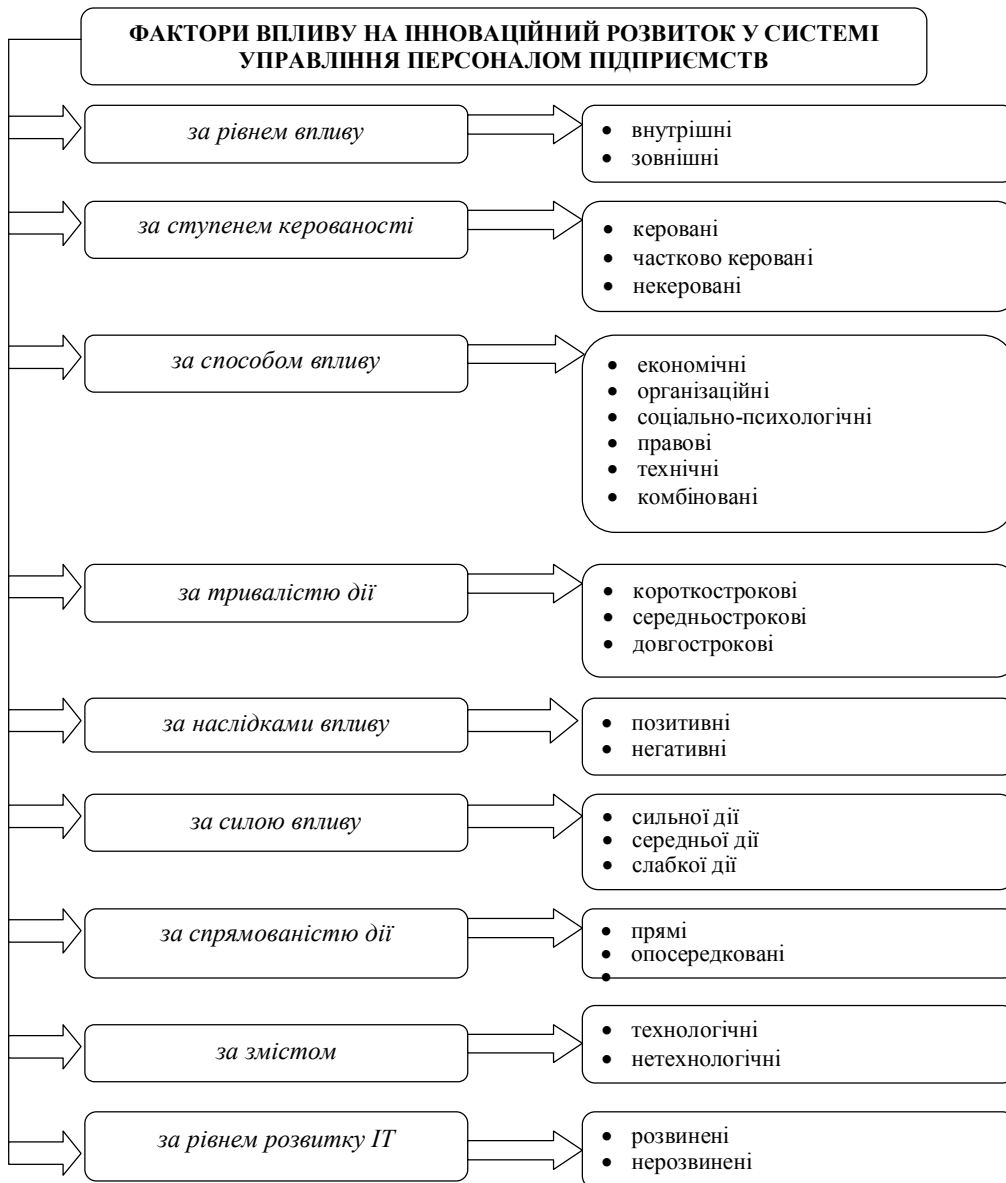


Рис. 1.2. Класифікація факторів впливу на інноваційний розвиток у системі управління персоналом підприємств

Джерело: побудовано авторкою на основі [57; 59, с.108; 104].

Зважаючи на те, що дія будь-яких факторів має певні часові межі, їх можна поділити на коротко-, середньо- та довгострокові. Довгострокові

фактори діють доволі тривалий період, що зумовлює необхідність побудови стратегії управління персоналом і дотримання принципів її цілісності. Короткострокові фактори, що окреслюють можливості реалізації продукції, конкурентної боротьби, постачальників тощо, потребують локальних змін, а процес управління персоналом після завершення їхньої дії, може повернутися до початкового стану.

Наступним критерієм класифікації факторів є їхній поділ за підсумками впливу – позитивної та негативної дії. Фактори позитивної дії сприяють впровадженню інноваційних елементів у систему управління персоналом, розвитку функцій такої системи, підвищують ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Фактори негативної дії, навпаки, спричиняють деформації у системі управління персоналом, скорочення обсягів функцій, які виконують працівники, а також виникнення проблем, які складно вирішити на рівні окремого суб'єкта господарювання.

Кожен із факторів має різну силу впливу на об'єкт управління, тому їх варто поділити на слабкої, середньої та сильної дії. Фактори слабкої дії за потреби можна ігнорувати або ж вносити незначні корективи в систему управління персоналом, а складні, при їхньому ігноруванні, можуть повністю зруйнувати останню. Підприємства з високим рівнем прибутковості мають набагато більші можливості для налагодження ефективної мотиваційної системи, розвитку соціальної інфраструктури, покращення умов праці, впровадження сучасних ергономічних технологій тощо.

За спрямованістю дії виокремлено прямі та опосередковані фактори інноваційного управління розвитком персоналу. До прямих належать об'єкти та процеси, які безпосередньо впливають на функціонування та розвиток системи управління працівниками, зокрема умови праці, технологія виробництва, організаційна структура, корпоративна культура, стан регіонального ринку праці, розвиток теорії та практики управління персоналом тощо. Перелічені фактори передбачають необхідність здійснення відповідних адекватних змін у системі управління персоналом (навчання новим навичкам, застосування нових технологій відбору працівників, зміна

мотиваційних механізмів та ін.). Фактори непрямой дії (опосередковані) не здійснюють негайного безпосереднього впливу, однак можуть забезпечувати певну обмежуючу або активізуючу дію у розвитку управління персоналом підприємства. До них належать такі: економічна політика держави, податкове законодавство, фінансово-економічний стан підприємств-конкурентів, рівень розвитку наукових та освітніх закладів та ін.

Фактори, що впливають на інноваційний розвиток у системі управління персоналом, за змістом поділяють на технологічні та нетехнологічні. Технологічні дають змогу визначити поточний рівень розвитку технології як фактора впливу на процес управління персоналом. За інших умов заходи з інноваційного розвитку персоналу проводяться незалежно від зміни та вдосконалення технологій на тому чи іншому підприємстві.

За рівнем розвитку інформаційних технологій (ІТ) фактори впливу на інноваційний розвиток у системі управління персоналом поділяються на розвинені та нерозвинені. Відповідно за високого рівня розвитку інформаційних систем і технологій відбувається динамічний обмін та поширення знань працівників, що значно пришвидшує процес їхнього професійного зростання. В іншому разі, зокрема за недостатнього рівня розвитку ІТ, на підприємстві гальмується процес набуття персоналом нових компетенцій, що не забезпечує його відповідними конкурентними перевагами відносно інших суб'єктів господарювання на ринку.

Загалом трансформація традиційних процесів управління у напрямку підсилення їхньої інноваційної складової має неминучий характер. Ці зміни мають стосуватись не тільки технологічного рівня оснащення, забезпечення програмними чи технічними засобами або дослідницькими процесами, а насамперед зміни свідомості керівників різних ланок управління та їхніх працівників. Саме перші створюють умови для розвитку останніх. Відповідно підсистеми управління персоналом мають бути органічно пов'язані між собою, невід'ємним атрибутом чого є створення умов для неперервного інноваційного розвитку персоналу.

1.2. Інноваційні напрями управління персоналом підприємств: системний підхід

На сьогодні інноваційна діяльність, що здійснюється у всіх галузях національної економіки та сферах життя суспільства, характеризується винятковим динамізмом, високими темпами морального старіння отриманих результатів, а також неперервною появою та реалізацією нових думок та ідей. Враховуючи це, підприємства, які хочуть досягти успіху в сучасному висококонкурентному ринковому середовищі, мають постійно враховувати швидкозмінні умови функціонування як вітчизняного, так і світового ринку, та розвивати свою діяльність на інноваційних засадах.

Варто зауважити, що у вітчизняних підприємств потреба у впровадженні інновацій виникає під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх прийнято зараховувати такі: конкурентну боротьбу, завдання завоювання нових ринків, швидку зміну політичної та демографічної ситуації та правового поля; до внутрішніх – несприятливі умови праці всередині підприємства, зростання виробничих затрат; несприятливий психологічний клімат в організації. Врахування зазначених факторів є поштовхом до неперервних динамічних змін та, як результат, створення підприємства інноваційного типу.

Основною складовою та невід’ємним елементом інноваційного процесу є персонал підприємства, оскільки саме працівники завжди ініціюють інноваційні ідеї, спроможні реалізовувати нові проекти та здійснювати контроль за їхнім виконанням.

З метою розмежування характерних рис та ознак традиційної й інноваційної систем управління персоналом підприємства варто розглянути основні погляди науковців та фахівців на сутність і специфіку управління персоналом загалом. Значна кількість вітчизняних учених [15; 39; 56; 164; 168], які досліджують і шукають шляхи для вирішення проблем управління персоналом, часто розглядає цю дефініцію як комплексний цілеспрямований вплив на працівників. Його метою є досягнення максимальної відповідності

всіх можливостей і потенціалу персоналу із цілями, стратегіями й умовами розвитку організації.

З огляду на це професор Г. Захарчин стверджує, що сучасна концепція управління персоналом підприємств має завжди ґрунтуватися на соціокультурній реальності, що означила початок ХХІ ст. і характеризується неперервною потребою в новій світоглядній орієнтації, а також актуалізації особистості, виявляється через якісно нові можливості для гармонійних відносин як між персоналом підприємства, так і між діловими партнерами, суттєві важливі зміни в ієрархії цінностей, нові ментальні установки тощо [36–38].

Російський науковець В. Горфінкель, трактуючи сутність управління персоналом як певну діяльність, чітко окреслює її суб'єкт (керівники різних ланок), а також методи досягнення визначеної мети та цілей. Учений пропонує розуміти управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, спрямовану на комплексну розробку концепції, стратегії прийнятої кадрової політики та методів управління персоналом. Управління працівниками реалізується шляхом здійснення на них системного, планомірного впливу через сукупність прийнятих взаємопов'язаних економічних, соціальних і організаційних заходів, які спрямовуються на створення сприятливих умов для оптимального розвитку та використання їхнього потенціалу на рівні підприємства [16, с. 113]. Такої самої думки дотримуються вітчизняні вчені О. Крушельницька та Д. Мельничук [54, с.15].

Згідно з підходом М. Виноградського, управління персоналом підприємства трактується як діяльність організації, що спрямована на ефективне використання працівників для досягнення окреслених цілей як організації, так і індивідуальних (особистих).

Зарубіжні вчені, зокрема А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор та Г. Форд, розглядають управління персоналом як комплексну прикладну науку про

організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, правові, технологічні, групові та особистісні способи та методи впливу на персонал організації з метою підвищення ефективності в досягненні визначених цілей підприємства. Варто наголосити, що об'єктом цієї науки є окремі особистості та групи (формальні, неформальні, професійно-кваліфікаційні, соціальні) [119, с. 12].

Фахівці-практики у сфері управління [17; 107; 116–117] визначають управління персоналом як сукупність усіх принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на працівників підприємства для постійної активізації їхніх інтелектуальних і фізичних здібностей та можливостей у процесі виконання визначених трудових функцій для повноцінного досягнення цілей організації.

Зважаючи на значну кількість підходів до визначення сутності управління персоналом, запропонованих науковцями у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі [4; 11; 20–21; 42–43; 138], постає потреба в їхній структуризації. Вважаємо доцільним поділ вищезгаданих підходів за інноваційною та традиційною сутністю, що забезпечить зрозумілість і дасть змогу спростити подальший їхній аналіз (рис. 1.3).

Зауважимо, що традиційні (функціональний, інституційний, організаційний) підходи до визначення сутності управління персоналом характеризуються деякою консервативністю та теоретичною «сухістю» у трактуванні цього поняття. Велике значення при їхньому використанні відіграє фактор наявності досвіду управління, що частково пояснює значне їхнє поширення та значимість серед вітчизняних підприємств.

Функціональний підхід до визначення сутності управління персоналом базується на виокремленні функцій управління персоналом підприємства, його цілей, завдань і методів. Він сприяє визначенню конкретних дій і процесів, що мають бути реалізовані з метою досягнення місії та стратегічних цілей підприємства.

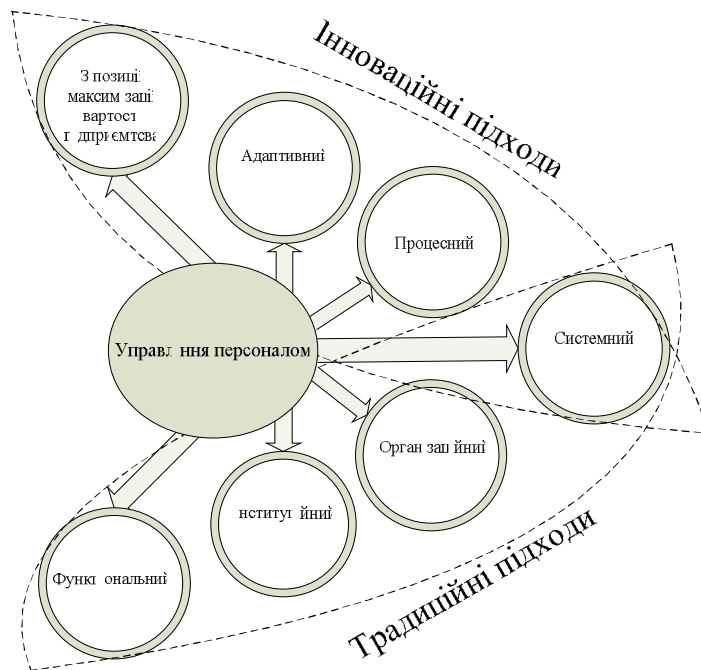


Рис.1.3. Підходи до визначення сутності управління персоналом
Джерело: побудовано авторкою на основі [11; 15; 30].

З позиції застосування інституційного підходу до управління персоналом прийнято розглядати як діяльність, яка здійснюється окремими суб'єктами управління (відділами управління персоналом, керівниками нижчої, середньої та вищої ланок управління) і завжди спрямована на реалізацію визначеної стратегічної мети розвитку підприємства, а також виконання тактичних завдань для забезпечення ефективного використання знань і потенціалу зайнятих на підприємстві працівників [26, с. 113].

Якщо розглядати управління персоналом з точки зору організаційного підходу, то це комплекс усіх взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління, що мають забезпечити досягнення ефективності трудової діяльності працівників та конкурентоздатності підприємства загалом.

Інноваційні підходи (з позиції максимізації вартості підприємства, адаптивний, процесний), на відміну від традиційних, характеризуються

широким спектром огляду проблематики процесу управління персоналом та його причинно-наслідкових зв'язків для більш точного та коректного визначення сутності понятійного апарату сфери управління. Вони визначаються значною складністю, різноманітністю і деякою специфікою при дослідженні та формуванні сутності основних положень. Детально охарактеризуємо кожного з них.

Підхід до визначення сутності управління персоналом з позиції максимізації вартості підприємства базується на постулаті, що будь-який управлінський процес усередині організації має бути спрямований на підвищення акціонерної вартості підприємства у довгостроковій перспективі. В такому контексті управління персоналом позиціонується як фактор стратегічного управління підприємством, ефективність діяльності якого на пряму впливає на кінцеву максимізацію вартості всіх основних засобів підприємства загалом.

Згідно з адаптивним підходом, управління персоналом визначається з точки зору балансу інтересів усіх учасників процесу управління та його підструктур. Суть полягає у взаємному пристосуванні та органічному поєднанні й задоволенні цілей і прагнень як керівників, так і їхніх підлеглих. Адаптивний підхід є базою для коеволюції всіх підсистем управління персоналом.

Процесний підхід до визначення сутності управління персоналом доволі своєрідний. Згідно з цим підходом, трактування поняття «управління персоналом» базується на принципах утвердження його як процесу, який складається з взаємопов'язаних етапів. Кожен з них теж є самостійним процесом – надзвичайно важливим для досягнення загального успіху підприємства. Звідси випливає, що для отримання певних результатів необхідно поєднати комплекс заходів, які мають функціональну природу та діють у синтезі один з одним.

Розглянувши групи (інноваційну та традиційну) підходів до визначення сутності управління персоналом, можна простежити характерні риси відмінностей між ними, що містять як переваги, так і недоліки. Зважаючи на

це, на нашу думку, найбільш вдалим і досконалим на сьогодні є системний підхід, оскільки він охоплює як інноваційні, так і традиційні характеристики. Згідно з цим підходом, процес управління розглядається як динамічна мережа взаємопов'язаних елементів, які моделюються, аналізуються та проектуються для своєчасного правильного прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та надмірної кількості непередбачуваних факторів впливу. Дотримуючись системного підходу до визначення сутності управління персоналом, цінним є використання економіко-математичного моделювання як способу систематизації даних, отриманих у процесі дослідження, та формування кінцевого результату обчислення у вигляді моделі, механізму чи проекту.

Проаналізувавши поширені підходи, можемо стверджувати, що найбільш повно сутність визначення процесу управління персоналом розкриває системний підхід. Незважаючи на його складність і всеосяжність, він єдиний визначає тенденцію та пояснює виникнення ефекту емерджентності у системі управління персоналом. З огляду на теоретичну доречність та практичну важливість у подальших дослідженнях використаємо системний підхід до вивчення всіх явищ усередині підприємства для виявлення та поліпшення інноваційного фону діяльності персоналу.

Таким чином, пропонуємо трактувати систему управління персоналом як тактичний спосіб керування синтезом кількісних та якісних характеристик функціональних підсистем, що розглядаються у динамічній взаємодії протягом певного (корисного) періоду, та їхнім впливом на основну діяльність підприємства. Отже, управління персоналом є цілісною системою, яка поєднує об'єкт і суб'єкт управління, а також функції управління, що реалізуються шляхом застосування визначених методів та інструментів.

На відміну від класичної, інноваційна система управління персоналом підприємства має певні особливості. Насамперед ідеться про кінцевий отриманий результат такої діяльності – не лише активізацію можливостей і наявного потенціалу працівників, а подальше формування та розвиток

їхнього інноваційного потенціалу, а, разом із цим, стимулювання їхньої інноваційної поведінки.

⊞ Характерними рисами та особливостями інноваційного управління персоналом підприємства є такі: орієнтація на висококваліфіковані людські ресурси, високі вимоги до психологічних характеристик та особливостей працівників, притаманна наявність у персоналу творчих здібностей і можливостей, відповідна інноваційна система відбору та підбору працівників, повноцінна можливість реалізації наявних потреб вищого рівня.

Слід зауважити, що інновації у системі управління персоналом підприємства завжди мають бути спрямованими на перетворення нових знань у виробничі, управлінські та соціальні технології. В цьому контексті інновацію слід розуміти як комерціалізацію знань з управління персоналом.

Зазначимо, що інноваційна система управління персоналом часто не може функціонувати відокремлено від загальної системи інноваційного менеджменту, але вона мусить мати певну частку самостійності з урахуванням її специфічних особливостей. Перш ніж вносити певні зміни у сформовану систему управління персоналом організації, необхідно оцінити та виявити їхню доцільність, своєчасність, а також економічну обґрунтованість та очікувану ефективність.

⊞ Важливе місце у процесі комплексної побудови системи управління персоналом, що заснована на інноваційних засадах, посідає ресурсне забезпечення цього процесу. Насамперед ідеться не про фінансові ресурси, а також про наявність відповідних працівників-управлінців, які мають потенційну схильність ризикувати та критично мислити й аналізувати, здатні допомагати підлеглим у правильному широкому сприйнятті змін у зовнішньому середовищі, переконувати їх у необхідності впровадження інновацій і створення потрібних умов для їхньої реалізації. Відповідно керівники-інноватори мають відповідати таким критеріям: креативне мислення; здатність до експериментів; активна та повноцінна участь в інноваційних процесах; здатність і спрямованість до генерування інноваційних ідей; вміння аналізувати динамічні зміни в діяльності

Формат: Список

Формат: Список

підприємства; швидке та миттєве реагування і прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та можливих ризиків; прогнозування і оцінювання наслідків реалізації інноваційних планів; володіння сучасними інформаційними технологіями; забезпечення високого рівня продуктивності праці; достатньо високий рівень комунікабельності.

З точки зору розгляду схильності працівників до генерування інноваційних ідей і реалізації інновацій, пропонуємо такий їхній поділ на шість типів (рис. 1.4).

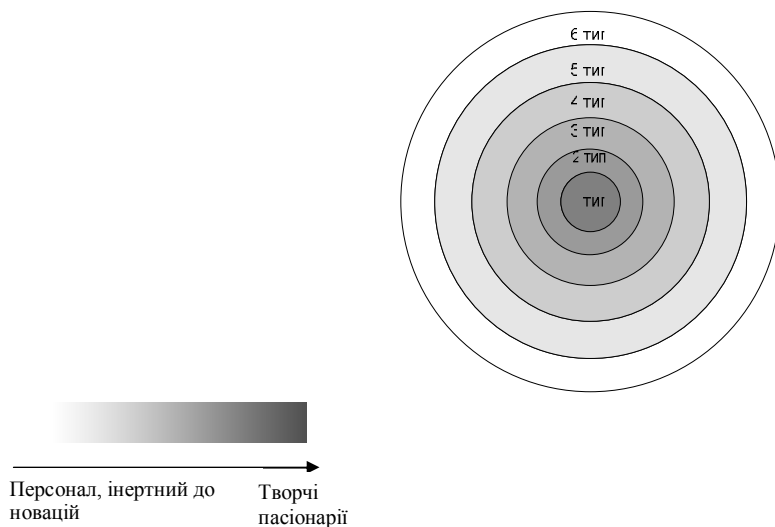


Рис. 1.4. Типи схильності працівників до генерування інноваційних ідей та реалізації інновацій

Джерело: побудовано авторкою на основі [23; 76, с.18–25].

Перший тип формують творчі пасіонарії – працівники, що активно та неперервно розробляють і впроваджують інноваційні ідеї та проекти, незважаючи на те, наскільки позитивно сприймаються їхні пропозиції, а також здійснюють постійний стимулюючий вплив на інших працівників у напрямку активізації їхніх можливостей і творчості. Окреслений тип персоналу підприємства найбільш рідкісний і цінний для організації, оскільки не потребує додаткового стимулювання [23; 76]. Другий тип

охоплює працівників, що наділені доволі високим творчим потенціалом, неперервно та активно генерують нові ідеї та думки, постійно здійснюють творчий процес незалежно від впливу зовнішніх умов та різного роду факторів. Разом із цим, недоліком є те, що вони або не здійснюють постійного активного впливу на інших, або перестають виявляти ініціативу, якщо їхні ідеї не отримують схвального відгуку. Третій тип становлять особистості, здатні до творчості, які, однак, починають виявляти активність лише за умови цілеспрямованого неперервного впливу на них шляхом використання економічних і неекономічних інструментів мотивації їхньої праці. Четвертий тип формують такі особистості, що за умов високого рівня мотивації завжди прагнуть до реалізації творчості та новаторства, однак мають недостатню базу знань і професіоналізму. Ці працівники наділені максимальним і високим потенціалом з точки зору їхньої придатності до професійного зростання, неперервного навчання та розвитку. Працівники, які мають приховані можливості та здібності до новаторства, належать до п'ятого типу. Для них важливе значення мають виявлення їхнього потенціалу шляхом використання інноваційних методів атестації та оцінювання працівників та постійна мотивація і розвиток новаторських здібностей. Останній шостий тип представлений особистостями, які не мають таких здібностей до творчої діяльності та не виявляються як креативні за жодних умов.

Варто зауважити, що розподіл працівників підприємства за типами, згідно з вищеподаною класифікацією, дасть змогу суб'єктам господарювання максимально використати потенціал і можливості цих працівників для активізації інноваційних процесів.

Разом із цим, управління персоналом підприємства як інноваційна діяльність має мати системний характер, тобто містити сукупність взаємопов'язаних елементів (рис.1.5).

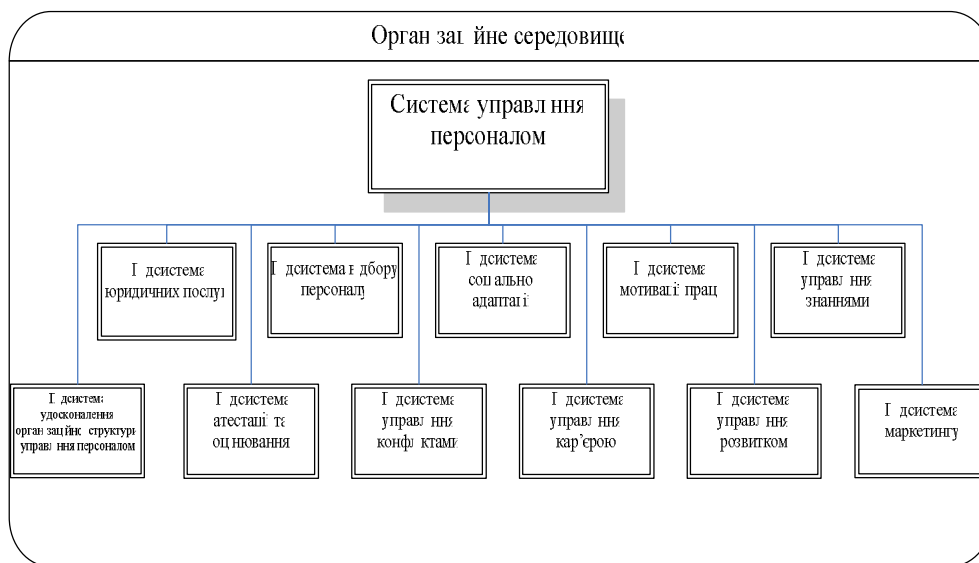


Рис. 1.5. Складові інноваційної системи управління персоналом
Джерело: побудовано авторкою на основі [106; 132].

Слід звернути увагу на те, що інноваційний тип, властивий сучасному виробництву, зовсім по-новому формулює наявну проблему професійної успішності. Відповідно виникає потреба у формуванні особливих і новітніх систем відбору та підбору персоналу, його оцінювання, професійної підготовки, підвищення кваліфікації та адаптації працівників. Основною фігурою в інноваційній діяльності є інтелектуал, для якого найважливішу роль відіграє змістовна наповненість його праці та висока внутрішня мотивація.

Зазначимо, що реалізація інноваційних процесів на підприємстві, зокрема у сфері управління персоналом, завжди потребує відповідного організаційного середовища. В цьому контексті поняття «організація» водночас трактувати одночасно як певний вид діяльності та її результат, що передбачає:

— внутрішню впорядкованість наявної системи та повну узгодженість її взаємозалежних елементів;

Формат: Список

□ сукупність усіх процесів чи дій, спрямованих на створення та удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;

□ цілісне об'єднання працівників, які спільно реалізують і впроваджують ту чи іншу програму, діють, керуючись встановленими правилами і процедурами, та досягають визначених завдань.

Організаційна структура управління персоналом організації є взаємозалежною сукупністю внутрішніх структурних відділів і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень за окремими аспектами його кадрової діяльності та несуть відповідальність за результати цих рішень. До таких підрозділів належать насамперед відділи управління персоналом. Роль і місце останніх у структурі підприємства визначається їхнім організаційним статусом, рівнем спеціальних знань і вмінь персоналу таких відділів та ефективністю їхнього функціонування щодо впливу на кінцеву мету діяльності підприємства.

Провідний зарубіжний досвід управління персоналом підприємств свідчить, що відділи управління персоналом розпочинають здебільшого діяльність як структури з обмеженим колом функцій і властивостей, що зводяться переважно до обліку працівників. У міру розвитку їхнього потенціалу та позитивного впливу на трудовий і виробничий процес відділи управління персоналом наділяються управлінськими повноваженнями та безпосередньо беруть участь у керівництві організацією.

Структурне розташування відділу управління персоналом залежить від ступеня розвитку та особливостей підприємства. Загалом можна виділити декілька варіантів його розміщення в організаційній структурі підприємства.

1. Відділ управління персоналом підпорядковується безпосередньо вищому керівництву. Така структура є характерною для невеликих підприємств на початкових етапах їхнього розвитку, коли керівництво чітко не визначило статус та коло функціональних обов'язків відділу управління персоналом.

2. *Відділ управління персоналом структурно підпорядкований керівнику з адміністрування.* Такий варіант передбачає зосередження всіх центральних координуючих відділів в єдиній функціональній підсистемі.

3. *Відділ управління персоналом організаційно належить до керівництва підприємством.* Такий варіант можна розглядати як найбільш типовий для розвинутих підприємств із виокремленням сфери управління персоналом як підсистеми управління підприємством.

У структурі відділу управління персоналом залежно від чисельності працівників і спектру завдань, які вони виконують, можуть створюватися такі окремі підрозділи: сектори, бюро, групи та ін. До особового складу відділів зараховують менеджерів та інспекторів з кадрів, інженерів із підготовки персоналу, соціологів, психологів, фізіологів та інших спеціалістів. Варіант організаційної структури управління персоналом підприємства запропоновано на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Організаційна структура управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано авторкою на основі [32; 103; 129].

За даними рис. 1.6, діяльність відділу управління персоналом підприємства можна розподілити на два напрямки: тактичний і стратегічний.

У межах тактичного напрямку здійснюється поточна діяльність з управління персоналом, що передбачає постановку конкретних завдань, способів їхнього виконання через використання переважно адміністративних методів впливу. Стратегічний напрямок роботи відповідно орієнтований на формування кадрової політики підприємства, тобто систему теоретичних поглядів, ідей і практичних заходів у галузі управління персоналом.

У сучасних умовах для забезпечення ефективності функціонування та конкурентоздатності суб'єктів господарювання на ринку необхідно використовувати інноваційні підходи при побудові відділу управління персоналом. Традиційні відділи управління персоналом не здатні забезпечити необхідне організаційне середовище та ефективно організувати і налагодити діяльність працівників на інноваційних засадах. Це обґрунтовує необхідність реорганізації системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах, а також пошуку і залучення спеціалістів з управління працівниками, які розуміють специфіку діяльності інноваційних організацій та здатні вирішувати завдання управління конфліктами та стресами, мотивації до праці, адаптації працівників, а також регулювати групові та міжособистісні відносини у швидкозмінній інноваційній системі.

Організаційні структури управління персоналом традиційного типу орієнтовані на поточну діяльність підприємства та прийняття стандартних тактичних рішень. Вони створюються за лінійним або функціональним принципом, є ієрархічними та стабільними із чітким розподілом обов'язків (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним) (рис. 1.7).

Відповідно організаційні структури інноваційного типу спрямовані на швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих підрозділів, скерованих на виявлення проблем і прийняття нових нестандартних рішень щодо діяльності персоналу. Вони мають забезпечити баланс між стратегічною та поточною діяльністю підприємства, а тому є

більш складними порівняно з традиційними і потребують високого рівня кваліфікації менеджерів із персоналу.

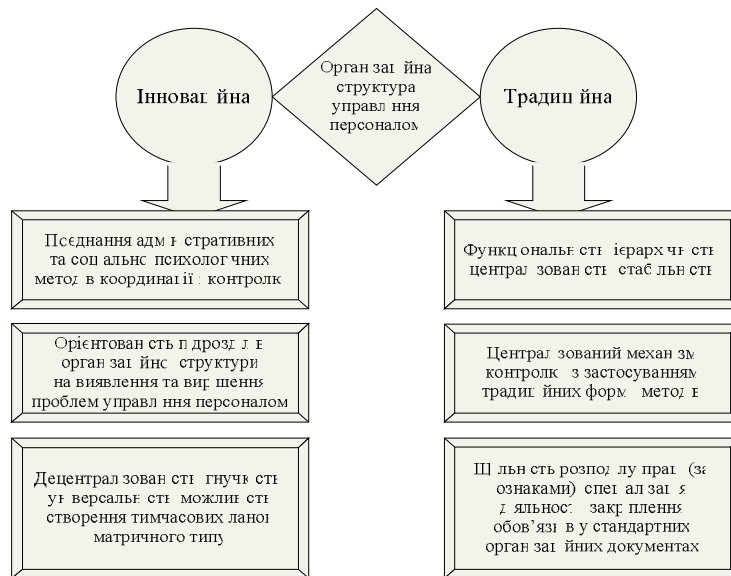


Рис. 1.7. Порівняльна характеристика традиційної та інноваційної організаційних структур управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано та побудовано авторкою.

Перш ніж розглядати процес побудови організаційної структури управління персоналом інноваційного типу, необхідно з'ясувати її суть. На нашу думку, поняття «організація інновацій» у широкому розумінні характеризує способи впорядкування і регулювання дій окремих осіб та автономних груп працівників, орієнтованих на досягнення мети зі створення та реалізації інновацій будь-якого типу, ступеня новизни і складності, практичної цінності та ефективності.

Зважаючи на вищеподане, пропонуємо трактувати поняття «організаційно-інноваційна структура управління персоналом» як сукупність та оптимальне співвідношення структурних функцій відповідного підрозділу підприємства, які є взаємозалежними та доповнюють одні одних, а також забезпечують розробку й прийняття інноваційних рішень з питань управління персоналом та ефективність діяльності працівників на основі оптимального використання їхнього внутрішнього потенціалу і компетенцій

для досягнення ефекту синергії. До характерних ознак інноваційного відділу управління персоналом варто зарахувати такі: участь у формуванні стратегії підприємства та організаційних змінах; надання допомоги лінійним керівникам; участь у формуванні та реалізації політики соціального партнерства; професіоналізація сфери управління персоналом і обмеження в ній ролі технічних виконавців; забезпечення суцільного та неперервного розвитку персоналу [16].

При розробці проекту інноваційної структури управління персоналом на підприємстві необхідно враховувати такі фактори: зовнішнє середовище та інфраструктура, в межах яких функціонує організація; технологія та тип діяльності; особливості персоналу і корпоративної культури; прототипи організаційних структур аналогічних підприємств, що підтвердили свою ефективність на практиці.

У процесі побудови організаційної структури управління персоналом підприємства необхідно дотримуватися певних принципів, які наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи побудови організаційної структури управління персоналом підприємства

Назва принципу	Характеристика принципу
Гнучкість	Можливість швидкої перебудови відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища
Централізація	Забезпечення оптимального рівня централізації функцій з управління персоналом
Спеціалізація	Закріплення за кожним структурним підрозділом відділу управління персоналом відповідних специфічних функцій
Єдність прав та відповідальності	Діалектична єдність прав та відповідальності підрозділів і співробітників
Розмежування повноважень	Лінійні керівники забезпечують прийняття рішень щодо здійснення поточної діяльності підприємства, а функціональні – забезпечують підготовку та реалізацію рішень в окремих сферах діяльності
Економічність	Досягнення мінімально необхідних затрат на побудову та утримання організаційної структури управління

Джерело: сформовано та побудовано авторкою на основі [63, с. 17–25].

З метою оптимізації затрат фінансових ресурсів і часу процес формування інноваційної структури управління персоналом підприємства необхідно здійснювати у декілька етапів.

На першому етапі проводиться діагностика функціонування діючого відділу управління персоналом, аналіз його взаємодії з іншими структурними підрозділами, оцінювання ділового потенціалу працівників відділу.

На другому етапі на основі отриманої інформації виявляються недоліки існуючої структури управління персоналом, а також її розбіжності з вимогами керівництва, розробляється план першочергових і перспективних заходів щодо її модернізації.

Третій етап передбачає здійснення деталізації обсягу витрат на модернізацію підрозділу управління персоналом і забезпечення його ефективного функціонування, а в підсумку безпосереднє коригування організаційної структури. Відповідно формування організаційної структури управління персоналом підприємства охоплює: структуризацію цілей системи управління персоналом; визначення складу функцій управління, що дасть змогу реалізувати визначені цілі; формування складу підсистем організаційної структури; визначення прав і відповідальності підсистем; розрахунок трудомісткості функцій та чисельності підсистем; побудова конфігурації оргструктури.

На четвертому етапі здійснюється підбір працівників для відділу управління персоналом, за потреби проводиться їхнє навчання та спрямування на інноваційні методи роботи. На нашу думку, четвертий етап є найбільш важливим, оскільки саме від професійних та особистісних характеристик спеціалістів з управління персоналом залежить спрямованість розвитку й ефективність діяльності підприємства. Серед найбільш важливих якостей співробітників інноваційного відділу управління персоналом можна виокремити такі:

□ знання специфіки сфери виробництва: працівники відділу управління персоналом мусять мати чітке уявлення про види продукції, яка випускається, або про спектр послуг, що надає підприємство; технології

їхнього виробництва (надання); потреби основних клієнтів підприємства; склад і структуру персоналу; стан економіки та фінансів підприємства; стратегію і тактику розвитку фірми та галузі; управління працею;

☐ професійні знання у сфері управління персоналом: співробітники відділу управління персоналом мусять мати поглиблені теоретичні знання та практичні вміння у сфері управління для досягнення високої ефективності праці та рівня життя, стимулювання працівників, планування кар'єри;

☐ лідерство та управління змінами: до цієї групи якостей належать вміння визначити основні напрямки розвитку організації, формувати стратегічні цілі, напрацьовувати методи реалізації таких цілей, удосконалювати роботу з управління персоналом, вибирати оптимальні рішення в галузі управління людським фактором виробництва;

☐ здатність до навчання та розвитку: оскільки в сучасному виробництві відбувається постійне удосконалення техніки та технологій, форм і методів управління, виникають інноваційні види продукції та послуг; відповідно здатність до постійного удосконалення, розширення професійних знань і розвитку творчого потенціалу є найважливішою вимогою до спеціалістів з управління персоналом підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств у сучасному динамічному середовищі необхідно модернізувати організаційну структуру управління персоналом у напрямку підсилення її інноваційної складової. Вищеподане обґрунтовується тим, що традиційні організаційні структури управління персоналом, які властиві більшості вітчизняних підприємств, відповідають незмінній технологічній базі та стабільним зовнішнім умовам. Відповідно, нові умови господарювання потребують адаптивності, швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища, а отже, висококваліфікованого персоналу. Саме таким вимогам відповідає інноваційна організаційна структура управління персоналом підприємства, яка дасть змогу національним підприємствам ефективно функціонувати в «новій» економіці, заснованій на знаннях.

1.3. Інструментарій управління персоналом підприємств в інноваційному середовищі

В «новій» економіці, орієнтованій на радикальне зниження трансакційних витрат, конкурентні переваги на ринку забезпечуються не лише стратегічною орієнтацією підприємства, а його творчою готовністю до гнучкої, мобільної та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Згідно з отриманими результатами міжнародного дослідження «Формування людських переваг 2012» («Creating people advantage 2012»), проведеного Бостонською консалтинговою групою спільно із Всесвітньою федерацією асоціацій професіоналів з управління персоналом, найважливішими викликами сьогодення в галузі управління персоналом є такі: управління талантами, розвиток лідерських здібностей і стратегічне планування персоналу [148, с. 44]. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до побудови системи управління персоналом та застосування якісно нового інструментарію забезпечення її ефективного функціонування.

У системі управління підприємством важелі управління персоналом займають особливе місце, оскільки знання та вміння працівників є найціннішим ресурсом ефективного розвитку. Інструменти управління персоналом вітчизняні науковці [19; 131] розуміють як компоненти й методи, що дають змогу керівному складу підприємства здійснювати раціональний та усвідомлений вибір між альтернативними варіантами дій. Інструменти управління персоналом об'єднують широкий спектр кількісних та якісних підходів ефективного впливу на працівників для досягнення стратегічної мети.

Варто зауважити, що більшість теоретиків і практиків у сфері управління персоналом чітко не розмежовує понять «методи управління персоналом», «інструменти управління персоналом» та «способи управління персоналом». На нашу думку, ці дефініції є близькими, однак мають певні відмінності. Так, засоби або інструменти управління – це те, за допомогою

чого можна управляти. Відповідно методи – це способи використання інструментів управління.

Пропонуємо розглядати інструменти управління персоналом підприємства як засоби адаптації до змін зовнішнього середовища, вирішення окреслених завдань в умовах конкретної економічної ситуації та ресурсних і часових обмежень. Сучасні інструменти управління персоналом передбачають отримання та перетворення знань для забезпечення стійкості підприємства.

Класична класифікація інструментів управління персоналом передбачає їхній поділ на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. На нашу думку, такий поділ є доволі умовним, тому що окремі важелі, які належать до різних груп, є подібними та взаємопов'язаними. Так, до економічних важелів належать зарплата, премії, прибутки, податки, пільгові ціни тощо. Адміністративні інструменти передбачають прямий вплив на працівників через використання влади та дисципліни, маючи характер обов'язків. Відповідно соціально-психологічні інструменти базуються на мотивації потреб та інтересів особистості, колективу та ініціюють творчу і професійну активність. Їхня суть полягає в тому, щоб шляхом впливу на неекономічні інтереси працівників задіяти ефективні механізми діяльності підприємства та реалізувати його стратегічну мету.

Дослідивши погляди вітчизняних і зарубіжних науковців на типологізацію інструментів управління персоналом, пропонуємо власний підхід, що передбачає їхнє розмежування на основі використання різних класифікаційних ознак (рис. 1.8).

У механізмі інноваційного управління персоналом важливе місце має мотивація праці як інструмент стимулювання працівників не лише до виконання своїх посадових обов'язків, а до використання неординарних творчих підходів, пошуку додаткових резервів продуктивності, генерування інноваційних ідей та їхньої реалізації на практиці для досягнення максимальної ефективності. Мотивація має сприяти максимальному залученню всіх резервів і потенціалу персоналу для реалізації стратегічної

мети підприємства, а також його постійному саморозвитку, удосконаленню та нарощенню людського капіталу.

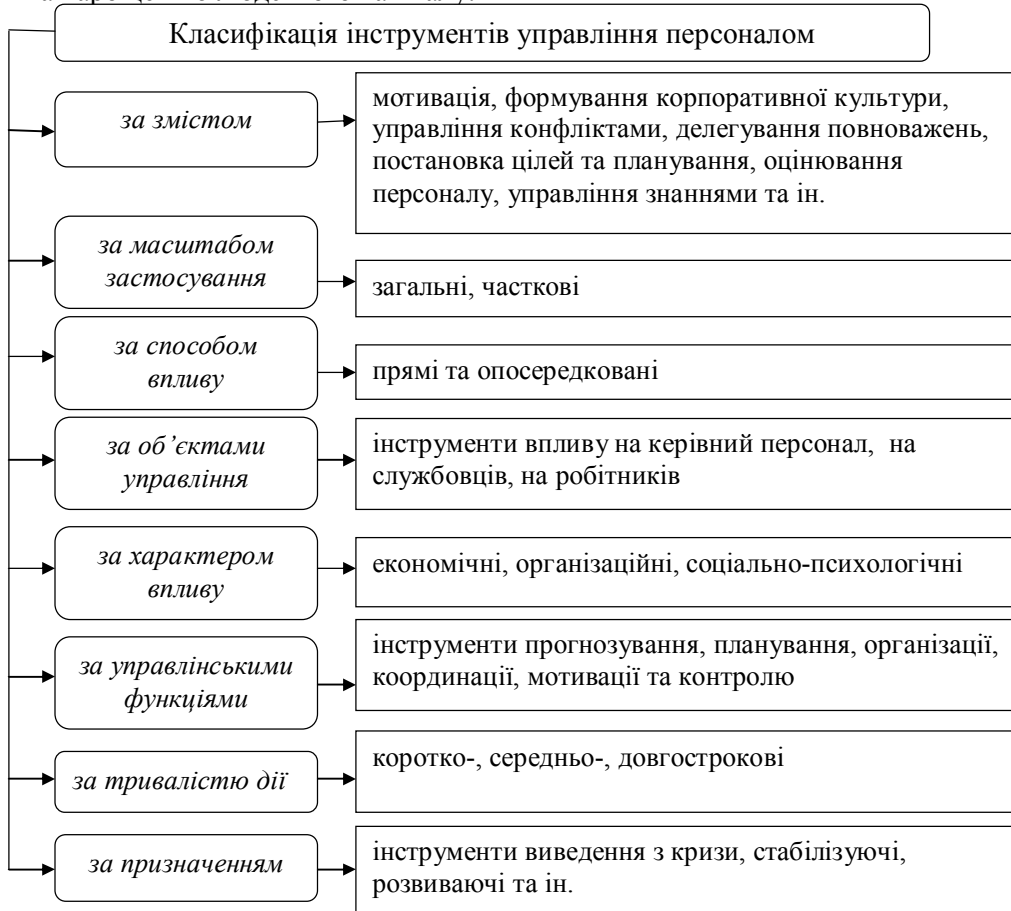


Рис. 1.8. Класифікація інструментів управління персоналом

Джерело: узагальнено та побудовано авторкою.

Мотиваційний механізм має базуватися на цілях і завданнях підприємства, а також враховувати індивідуальні та групові мотиви працівників. Нижче запропонована схема побудови мотиваційної підсистеми підприємства (рис. 1.9). Для досягнення стратегічної мети діяльності підприємства та реалізації його тактичних цілей необхідно задіяти певні механізми, що зумовлюють активність працівників та визначають спрямованість і зміст їхньої праці. Такими механізмами є мотиви, що формуються на основі соціального досвіду та трансформуються у конкретні потреби індивідів. Можна окреслити такі функції мотивів як регуляторів

діяльності працівників: спонукання до діяльності; вибір спрямованості діяльності; надання діяльності особистісного змісту [89, с. 135]. Важлива особливість людини в тому, що основою її діяльності є не один певний мотив, а визначена їхня множина, сукупність мотивів, які перебувають у певному співвідношенні один з одним. Поєднання сукупності мотивів забезпечує мотивацію, тобто виникнення внутрішньої енергії, що змушує людину діяти [67, с. 101].

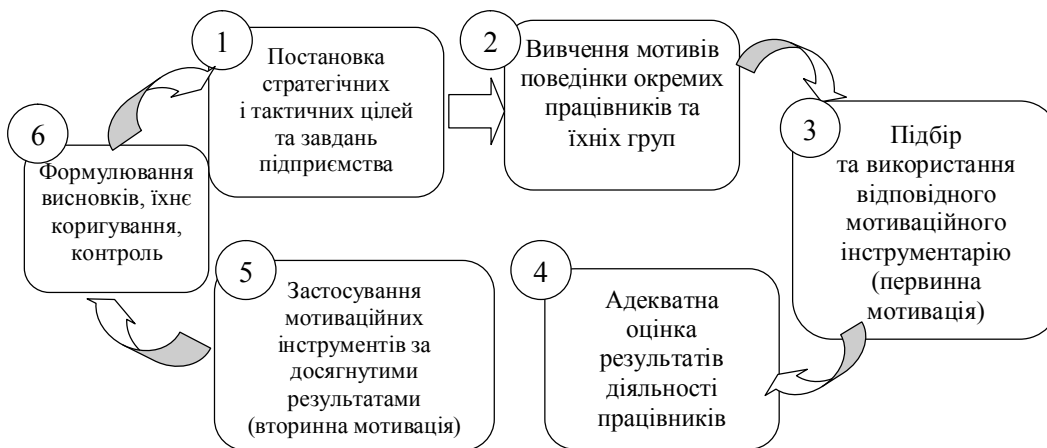


Рис. 1.9. Етапи побудови мотиваційної підсистеми підприємства

Джерело: побудовано авторкою.

Різноманітність потреб зумовлює різноманітність мотивів поведінки та діяльності, однак окремі з них актуалізуються та суттєво впливають на поведінку людини, а інші діють лише за певних обставин. Відповідно на другому етапі побудови мотиваційної системи необхідно вивчити мотиви поведінки окремих працівників (їхніх груп) та через вплив на них спрямувати останніх на досягнення завдань підприємства.

☒ Загальний рівень мотивації працівника залежить від кількості мотивів, що спонукають до діяльності, дії ситуаційних факторів, які змінюють мотиваційну ієрархію, спонукальної сили кожного з мотивів.

З огляду на це для побудови ефективної мотиваційної стратегії необхідно задіяти максимально можливу кількість мотивів, збільшити спонукальну дію кожного з них та актуалізувати ситуаційні мотиваційні фактори. Саме на основі вивчення мотивів працівників розробляється

Формат: Список

система мотивації праці та використовується конкретний набір мотиваційних інструментів. Серед них слід виокремити заходи матеріальної грошової та матеріальної негрошової мотивації, а також нематеріальні стимули.

Найбільш поширеними та ефективними інструментами мотивації працівників у сучасних умовах є такі [48; 50; 91–92; 122].

Грошові виплати за досягнення окресленої мети: такі виплати потрібно здійснювати за попередньо розробленими та повідомленими працівникам критеріями, серед яких виокремлюють економічні показники, показники якості, оцінювання результатів роботи іншими особами тощо.

Спеціальні індивідуальні винагороди – це грошові премії, які виплачуються працівникам за володіння навичками, що потрібні підприємству саме у певний момент часу.

Матеріальні винагороди для стимулювання здорового способу життя (грошові винагороди за відмову від куріння; працівникам, що не пропустили жодного робочого дня у зв'язку із хворобою; працівникам, які постійно займаються спортом тощо).

Соціальна політика підприємства є невід'ємною частиною управління персоналом і передбачає реалізацію заходів та надання пільг, виплат і послуг соціального характеру. Використання соціальних стимулів суттєво підвищує вмотивованість працівників та сприяє залученню і збереженню кваліфікованих працівників. На підприємстві насамперед мають реалізовуватися пільги та гарантії в межах соціального захисту працівників (соціальне страхування за віком, на випадок втрати працездатності, безробіття та ін.), закріплені на державному або регіональному рівнях. Однак рівень зацікавленості персоналу у кінцевих результатах діяльності підприємства прямо пропорційно залежить від додаткових пільг, послуг і виплат, не передбачених чинним законодавством. На рівні підприємства мають надаватися додаткові соціальні блага, що належать до елементів матеріального стимулювання та реалізуються за рахунок спеціально створених для цієї мети фондів соціального розвитку організації.

Інноваційна система мотивації праці має базуватися на принципах, серед яких найбільш актуальними є такі:

□ індивідуальне адресне стимулювання, орієнтоване на потреби конкретного працівника;

□ неочікувані, непередбачувані та нерегулярні заохочення, оскільки останні мотивують краще, ніж прогнозовані;

□ своєчасна та справедлива реакція на дії співробітників. Працівник повинен розуміти, що його досягнення відчутно винагороджуються. Позитивні результати роботи та відповідну винагороду за досягнення немає розділяти суттєвий часовий лаг. Чим більший проміжок часу, тим нижчою є ефективність;

□ стимулювання за проміжними досягненнями. Для цього загальне завдання має бути розподілено на окремі етапи для створення адекватної можливості оцінювання кожного з них, орієнтуючись на обсяги та якість виконаної роботи;

□ забезпечення відчуття кожним працівником значення його внеску у результати роботи підприємства.

Специфіка новітньої мотиваційної стратегії підприємства полягає в тому, що остання має враховувати нестабільні умови економічної кризи, а також вимоги інформаційної економіки, заснованої на знаннях та інноваціях [94, с. 132]. Підприємства потребують працівників, які здатні швидко приймати нестандартні рішення, що дали б змогу не лише «вижити» на ринку, а й зміцнити конкурентні позиції. Саме за таких умов особливої актуальності та ваги набувають такі здібності персоналу, як креативність, здатність прийняття та реалізації творчих рішень, для активізації яких потрібні прогресивні методи й інструменти впливу на поведінку працівників.

Останнім етапом у побудові мотиваційної підсистеми підприємства є збір даних і формулювання висновків про ефективність її діяльності. Проводяться діагностичні заходи з метою коригування проблемних моментів і здійснюється постановка нових стратегічних та тактичних цілей.

На базі положень основних теорій мотивації та розробок вітчизняних і зарубіжних учених виокремлено заходи стимулювання творчої та інноваційної праці персоналу (рис. 1.10).

<i>Заходи спрямовані на створення умов для творчості</i>	<i>Заходи спрямовані на стимулювання працівників до творчості та інновацій</i>
Зміна корпоративної культури	Використання преміювання та участі в прибутках підприємств
Створення атмосфери довіри та відкритості	Виплата змінної частини зарплати (надбавок премій тощо) залежно від творчого внеску працівників
Терпеливе та адекватне ставлення до невдач у творчій праці	Використання гнучкого графіка роботи
Децентралізація влади та демократична структура управління	Забезпечення кар'єрного просування за результатами творчої інноваційної праці
Боротьба з опором працівників щодо необхідності використання творчих нестандартних інноваційних підходів у діяльності	Розширення свободи та самостійності працівників та самостійності у прийнятті рішень делегуванні повноважень
Виділення ресурсів та часу на напрацювання та впровадження інноваційних дій	Заохочення розвитку творчих здібностей
Розвиток у працівників психологічної готовності до необхідності генерування нових дій та пошуку нестандартних шляхів вирішення визначених завдань	Надання можливостей самореалізації персоналом власних здібностей
Доведення до вдома працівників очікуваних і даних творчих результатів	Надання можливості для неперервного розвитку набуття нових знань розширення умов та навичок
Сприяння реалізації колективної творчості об'єднаннями досягнення синергетичного ефекту	Заохочення неконформними методами мотивації (визнання похвала повага підвищення соціального статусу)

Рис. 1.10. Мотиваційні заходи, спрямовані на стимулювання інноваційної праці

Джерело: сформовано та побудовано авторкою на основі [24; 51; 65; 93].

Таким чином, інноваційна діяльність потребує розробки відповідного механізму мотивації, що поєднує методи та інструменти мотиваційного

впливу на персонал з метою активізації творчого підходу при реалізації трудових функцій.

Окрім системи мотивації праці, важливого значення набуває корпоративна культура як вагомий фактор інноваційного розвитку персоналу підприємства. В економічній науці значного поширення набув класичний раціонально-прагматичний підхід до трактування корпоративної культури Е. Шейна. Остання визначається як сукупність переконань (сформованих самостійно, освоєних або розроблених окремою групою працівників у процесі адаптації до умов зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції), які є доволі ефективними і передаються новим членам організації як правильний спосіб сприйняття, мислення та ставлення до проблем [133, с. 131].

Серед наведених у сучасній науковій літературі типів корпоративної культури найбільш прийнятною та перспективною для формування якісно нової системи управління персоналом вітчизняних підприємств є інноваційна корпоративна культура. Саме через корпоративну культуру можна сформувати новий тип особистості – тип лідера як носія інноваційно-підприємницького духу, що буде прикладом соціально значимої поведінки у різних ситуаціях, здатного закріплювати напрацьовані культурно-комерційні традиції та створювати нові. Саме такі працівники є запорукою результативності будь-яких нововведень, оскільки інновації змінюють усталений порядок та спричиняють доволі значний опір та протидію.

□ Розвиток корпоративної культури у напрямку зростання інновацій та активності персоналу дає змогу забезпечити відповідність, збалансованість стратегічних бізнес-завдань компанії та тенденцій інноваційного розвитку в галузі й бізнес-середовищі, підвищити лояльність працівників до підприємства, їхню творчу активність з метою інноваційного розвитку, стимулюючи зростання кількості пропозицій, спрямованих на удосконалення бізнес-процесів та інших організаційних змін, скерованих на підвищення ефективності й результативності управління, знизити опір впровадженню організаційних змін, який виникає через особливості існуючої корпоративної культури, пришвидшити процес інтеграції та формування в організації

ефективних команд, що дають можливість реалізовувати інноваційні проекти.

Формування інноваційної корпоративної культури пов'язане насамперед з розвитком і реалізацією творчого потенціалу працівників. Окрім того, існує велика кількість інших факторів, врахування та активне використання яких може суттєво сприяти підвищенню ефективності інноваційної діяльності. Серед них: базова система цінностей організації; реакція керівництва на критичні ситуації; лідерство та стиль поведінки керівного персоналу; система мотивації працівників; критеріальна база кар'єрного просування; ставлення керівництва до впровадження інновацій; типові способи виходу із конфліктних ситуацій; рівень централізації системи управління; модель делегування повноважень; готовність до ризику та впровадження інновацій; психологічна атмосфера на підприємстві. Кожен із зазначених чинників може як позитивно, так і негативно впливати на розвиток інноваційної організаційної культури і, як наслідок, на інноваційне управління персоналом підприємства.

Передумовами формування інноваційної корпоративної культури на підприємстві є такі:

наявність системи зворотного зв'язку, що стимулює творчу активність працівників (позитивні відгуки керівництва, споживачів тощо);

децентралізована структура управління, гнучкість та швидкість реакції на ринкові зміни;

чіткі уявлення керівництва щодо спрямованості стратегії розвитку, цілей і завдань організації;

неперервний розвиток персоналу;

створення системи комунікації на підприємстві, встановлення та підтримка неформальних зв'язків (у т. ч. віртуальних);

генерація ідей, заохочення їхньої критики, атмосфера суперництва;

формування прозорої системи мотивації, можливості кар'єрного зростання;

Формат: Список

□ розробка конкретних інструментів, зокрема процедур стимулювання креативності, ініціативності, високої інноваційної активності персоналу та ін.;

□ розробка та реалізація корпоративних заходів, спрямованих на прискорення та зростання ефективності впровадження інноваційної корпоративної культури.

Враховуючи суть, функції, фактори та передумови формування інноваційної корпоративної культури підприємства, пропонуємо спрощену модель її побудови (рис. 1.11).

Інноваційна корпоративна культура є певним процесом, що має свої етапи, які, на нашу думку, збігаються із життєвим циклом нововведень (етапи зародження, освоєння, тиражування та рутинізації).

На етапі зародження інноваційної діяльності на підприємстві відбувається усвідомлення потреби у зміні корпоративної культури відповідно до нових реалій і тенденцій розвитку організації. Здійснюється корегування цілей і завдань культури, аналіз можливих перешкод на шляху її модернізації, а також оцінюється готовність персоналу до практичної реалізації нововведень. Основним фактором при формуванні інноваційної корпоративної культури є ступінь готовності персоналу, оскільки саме від його дій залежить реальність здійснення організаційних змін. Структура готовності персоналу охоплює такі компоненти: мотиваційно-цільовий, психологічний, інформаційний, професійно-кваліфікаційний, функціонально-виробничий, структурно-професіональний та командний. Їхній стан визначається впливом корпоративної культури. Важливе місце у процесі формування готовності персоналу до здійснення нововведень відводиться суб'єктам управлінського впливу, тобто керівникам різних ланок. Усі елементи організаційної культури, що забезпечують інноваційну спрямованість розвитку підприємства, є відображенням поглядів управлінського персоналу [1; 5; 22].

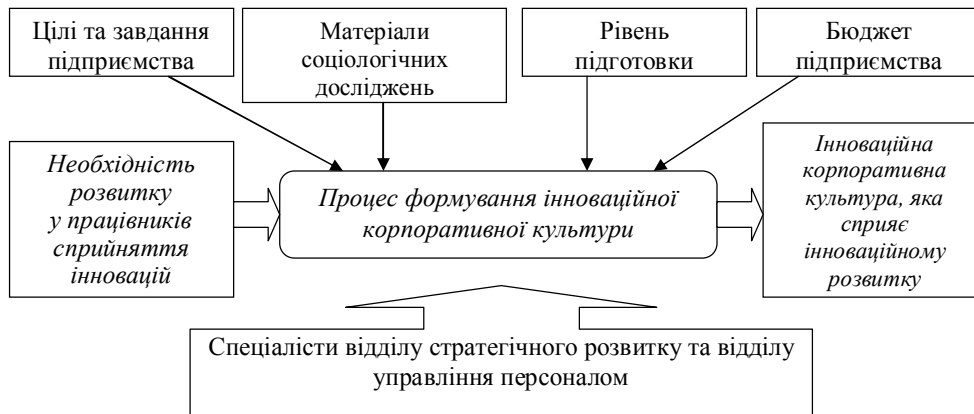


Рис. 1.11. Модель формування інноваційної корпоративної культури підприємства

Джерело: сформовано авторкою.

Етап освоєння нововведень передбачає здійснення експериментів, аналіз та інтерпретацію результатів, а також розробку механізмів і нормативних документів, які регламентують проведення організаційних змін. Вплив корпоративної культури на цьому етапі полягає в тому, щоб на експериментальному рівні відпрацювати ті зміни в культурі підприємства, які мають максимально сприяти вияву інноваційної активності персоналу. Крім того, необхідно вирішити завдання введення нових елементів у функціонуючу систему корпоративної культури. Експериментально отримані результати мають стати основою для формування нової системи цінностей, що мотивуватиме персонал до дій і досягнення визначених цілей. Корпоративна культура через сформовану на певному етапі систему цінностей має сприяти мобілізації інтелектуальних та фізичних ресурсів на вирішення творчих і креативних завдань, надати додаткового змісту трудовій діяльності.

На етапі тиражування нововведень безпосередньо здійснюються організаційні зміни. Успіх останніх залежить від таких умов:

1) необхідного темпу змін: кожне підприємство має визначити оптимальний темп змін у своїй галузі та намагатися, щоб працівники

сприйняли його як один із базових показників діяльності; підприємства з інноваційним типом корпоративної культури працюють у режимі неперервних змін;

2) змін, які здійснюються на основі творчої активності персоналу: в організаціях, де реалізується зазначена умова, кожен працівник має знати, що його новаторські пропозиції заохочуються та беруться до уваги керівниками. Напрацювання пропозицій і планування змін не вважається прерогативою управлінського персоналу; існує схема збору та вивчення пропозицій від менеджерів, спеціалістів і робітників;

3) орієнтації змін на пріоритетні ідеї: працівники мають володіти інформацією щодо перспективних стратегічних завдань підприємства та враховувати їх при формуванні векторів удосконалення своєї роботи; такий підхід дасть змогу уникнути нераціонального використання фінансових ресурсів підприємства;

4) заохочення раціоналізаторства: новаторство і творчість необхідно стимулювати насамперед через матеріальні форми мотивації, а також суспільне визнання, кар'єрне просування, можливість навчання та подальшого розвитку, самовдосконалення тощо.

Носіями інноваційної корпоративної культури передусім мають бути керівники організації, які передають елементи організаційної культури підлеглим. З іншого боку, працівники повинні мати можливість пересвідчитися, що консерватизм та опір нововведенням і змінам не виправдовують себе.

На етапі рутинізації відбувається закріплення інноваційних цінностей у постійно діючих нормах організаційної поведінки. Вплив організаційної культури на цьому етапі полягає у визначенні діапазону можливих дій персоналу, характеру їхнього ставлення до службових обов'язків, стилю та методів управління, рівня технологічної й організаційної дисципліни, ступеня відповідальності персоналу за результати своєї діяльності, форм взаємовідносин між працівниками підприємства. Саме на етапі рутинізації реалізація можливостей організаційної культури як соціальної інновації спрямована на трансформацію нововведень у традицію, коли значимі

орієнтири та мотивація персоналу на креативну діяльність перетворюються на повсякденну норму.

Супутнім явищем впровадження будь-яких організаційних інновацій є конфлікт як вид соціальної взаємодії та один з важливих факторів соціального розвитку. Традиційний менеджмент базується на ідеї шкідливості інакодумства та конфліктів, а безконфліктність трактується як основа раціонального розвитку праці. Однак у сучасних умовах конфлікт перетворюється на активну рушійну силу інноваційної діяльності, а його відсутність може призвести до уповільнення творчого зростання та стагнації.

Українські та російські вчені термін «інноваційний конфлікт» почали застосовувати лише на початку ХХІ ст. У зарубіжних дослідженнях він з'являється дещо раніше, однак трактується як «опір інноваційним змінам» [108; 144–146]. Інноваційні конфлікти, на відміну від інших їхніх видів, мають певні особливості: 1) найчастіше виникають на стадії впровадження управлінських інновацій, а предметом таких конфліктів є нові правові норми, способи поведінки, нові права та обов'язки, що приводять до змін в усталеній системі зв'язків і відносин усередині організації; б) ініціаторами таких конфліктів є працівники-новатори; в) позиція консерватора доволі прихована і передбачає переважно реалізацію особистих цілей, чим відрізняється від позиції новатора, що характеризується відкритістю мотивів і спрямованістю на вирішення суспільно значимих завдань; г) у більшості працівників підприємства існує негативна установка на зміни взагалі та на зміни в їхній діяльності зокрема; д) перемогу у більшості інноваційних конфліктів здобуває не опонент з вищим організаційним статусом, а той, чиї вимоги є більш правомірними, обґрунтованими та справедливими.

До основних причин інноваційного конфлікту належать такі:

- об'єктивна несумісність інтересів новаторів і консерваторів;
- недостатня налагодженість управлінських механізмів безконфліктної оцінки, впровадження та розповсюдження нововведень;
- індивідуально-психологічні особливості учасників інноваційного процесу;
- конкретні особливості одиничної інноваційної ситуації.

Іншим видом інноваційного конфлікту є конфлікт між керівниками та персоналом, що найчастіше виникає в процесі зміни стратегії підприємства. Стратегічні зміни переважно зумовлюють невідповідність між корпоративними та особистими цілями працівників. У такому разі необхідно задіяти новітній інструментарій мотивації персоналу з метою наближення та уніфікації власних і корпоративних інтересів.

Вищезазначене дає підстави стверджувати, що налагодження інноваційного управління персоналом підприємства потребує не лише ефективної системи мотивації персоналу та сприятливої корпоративної культури, а й дієвих механізмів управління інноваційними конфліктами. Виникає необхідність трансформації конфлікту у своєрідне змагання, додаткове джерело інформації та альтернативних підходів до розвитку інноваційної діяльності. В окремих випадках конфлікти виконують не лише діагностичну функцію, а є єдиноможливим шляхом досягнення цілей.

Важливим інструментом управління персоналом підприємства в інноваційному середовищі є управління знаннями організації. Активне дослідження проблеми управління знаннями в науковій літературі зумовлене розумінням ролі людських ресурсів, організаційного управління та інформаційних технологій у підвищенні ефективності сучасних підприємств. Сьогодні знання трактують не лише як незалежну цінність, вони забезпечують мультиплікаційний ефект щодо інших факторів виробництва та впливають на рівень ефективності їхнього застосування. Таким чином, у ринкових умовах джерелом конкурентних переваг є не вигідна ринкова позиція, а накопичені знання, їхній рух і використання в організації. Крім того, процес управління знаннями є запорукою успіху інноваційного розвитку, оскільки основою генерації та впровадження будь-яких нововведень вважаються саме знання. Інформація та знання ставлять основу інтелектуального капіталу організації та мають певні специфічні характеристики, на відміну від грошових, технічних та інших видів ресурсів.

Цінність знань полягає в їхній кількості та повноті, тоді як інші ресурси оцінюються на основі поняття рідкості.

Незважаючи на те, що точний грошовий еквівалент цінності знань в організації не може бути розрахований, існують певні критерії виміру їхнього економічного значення. Різниця між ринковою вартістю компанії та вартістю її матеріальних активів – це один із показників вартості нематеріальних активів, більшість з яких є однією із форм організаційних знань. Так, тільки від 6 до 30% вартості компаній припадає на активи, зазначені у традиційних балансових звітах, решта – на нематеріальні активи [155, с. 121].

У процесі управління знаннями вирішується проблема зменшення їхнього дефіциту шляхом:

□ набуття знань, тобто використання наявних, раніше продукованих знань, та їхня адаптація до потреб конкретного підприємства, а також отримання нових знань через здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

□ засвоєння знань, що передбачає налагодження на підприємстві системи неперервного розвитку персоналу (підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників);

□ передання знань – використання нових інформаційних і телекомунікаційних технологій, нормативно-правове регулювання та забезпечення доступу до інформаційних ресурсів.

Систему управління знаннями можна розглядати з різних позицій залежно від сфери застосування. У дослідженні здійснено їхнє групування за рівнями з огляду на масштабність класифікацій поняття «система управління знаннями». Поділ здійснювався поетапно, що дало змогу виокремити такі рівні: індивідуальний, мікрорівень, мезорівень, макрорівень та мегарівень (рис. 1.12).

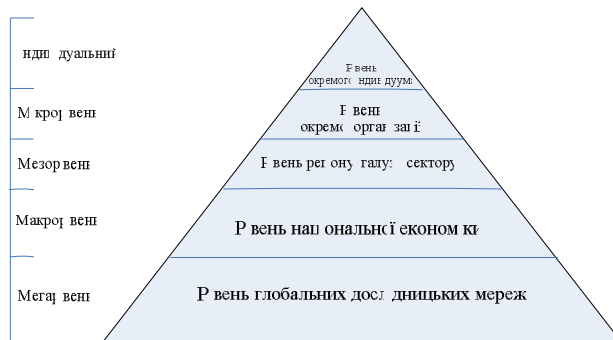


Рис. 1.12. Рівні системи управління знаннями

Джерело: побудовано авторкою.

Аналізуючи основні підходи до визначення економічної сутності поняття «управління знаннями», зазначимо, що на сьогодні є три таких підходи: згідно з положеннями Американської ради продуктивності якості (1996 р.); згідно з теорією Дж. Стоунхауса; згідно з постулатом К. Нортон. Понятійний апарат всіх трьох підходів має певні недоліки та деякою мірою доповнює один одного. Подамо їх схематично з метою наочної ілюстрації сутності та специфіки кожного із них (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Градація етапів основних підходів до визначення процесу управління знаннями

Джерело: побудовано авторкою на основі [60; 147; 178–179].

До класифікації знань як об'єкта управління у науковій літературі немає єдиного підходу. Наприклад, російський вчений Б. Мільнер виокремлює: знання, що встановлюють мету, систематичні знання, прагматичні знання та автоматичні знання [64, с. 61]. А. Тузовський, С. Чириков і В. Ямпольський систематизують знання за такими класами: емпіричні, теоретичні, особистісні, організаційні, явні та неявні [113, с. 15]. А. Ахтеров, О. Лезіна та І. Федоров класифікують знання таким чином: за формою існування: явні та неявні; за носіями: індивідуальні та групові; за ступенем загальності: загальні та спеціальні; за предметом: «знаю як», «знаю де», «знаю чому» та ін. [2]. Враховуючи зазначені підходи, а також погляди широкого кола науковців і практиків, пропонуємо класифікувати знання за такими ознаками: 1) за формою вияву: явні та неявні; 2) за рівнем доступності: індивідуальні та колективні; 3) за змістом: декларативні, процедурні, організаційні, причинно-наслідкові, знання умов, знання відносин, прагматичні; 4) за можливістю використання: активні та пасивні; 5) за рівнем абстракції: конкретні та загальні. Серед зазначеного спектру видів знань охарактеризуємо ті, які відіграють найбільш важливу роль у формуванні інноваційної системи управління персоналом підприємства, зокрема на організаційних, колективних і неявних знаннях.

Розуміння різних характеристик знань, які необхідні працівниками підприємства і мають цінність, дає змогу ефективно управляти ними. Окремі знання присутні в рутинній паперовій діяльності та відповідно є явними й автоматизованими, а інші приховані в свідомості та досвіді найбільш кваліфікованих працівників і для їхнього передання необхідний певний час, особливі умови праці та безпосередній контакт персоналу із зазначеною особою. В інноваційному середовищі для створення нових технологій та їхньої реалізації у нових товарах і послугах необхідні складні та найчастіше раніше невідомі знання. Саме такі знання, реалізовані у нестандартних інноваційних товарах, здатні забезпечити підприємствам додаткові прибутки. Для підприємств, які прагнуть бути успішними у конкурентній боротьбі в

економіці знань, необхідно максимально швидко автоматизувати значну частину рутинної та малоприбуткової роботи та сконцентрувати зусилля працівників на отриманні якісно нових знань. Це дасть змогу відповідати вимогам ринку, вирішувати нестандартні завдання та забезпечить високий рівень доданої вартості.

Чітке використання комплексного інструментарію забезпечує для системи управління якісні перетворення, що відповідно підвищує ефективність персоналу, збільшує раціональність використання ресурсів, покращує комунікативний рівень, задає напрямок розвитку для подальшого формування інноваційно орієнтованої системи управління персоналом.

Сама інноваційна система управління персоналом є динамічною, тому велике значення надається її постійному удосконаленню. Поступовий аналіз, перманентне покращення та чітке коригування є невід'ємним атрибутом формування системи управління персоналом на інноваційних засадах, у чому вбачаємо тактичне вирішення стратегічних проблем (рис. 1.14).

Щоб з'ясувати сутність запропонованих змін у системі управління персоналом, слід окреслити фактори, які безпосередньо впливають на неї. Макроекономічний зміст питання визначають за рівнем економічного розвитку галузі, оскільки це є основою, а кризові явища у галузі можна порівняти з тріщинами у фундаменті. Актуальною проблематикою також вважається питання державного регулювання та підтримки виробника шляхом дотацій, преференцій і квот, які для виробника є універсальним засобом у період стагнації. Разом із цим, фінансовий та інвестиційний клімат відіграє важливу роль у дослідженні цієї проблематики. Це загалом прямо впливає на процес зародження інновацій на підприємстві, оскільки попередньо слід детально вивчити рівень розвитку галузі. Саме тому у наступному розділі дисертаційної роботи подано повну характеристику цього фактора і його впливу на об'єкт нашого дослідження.

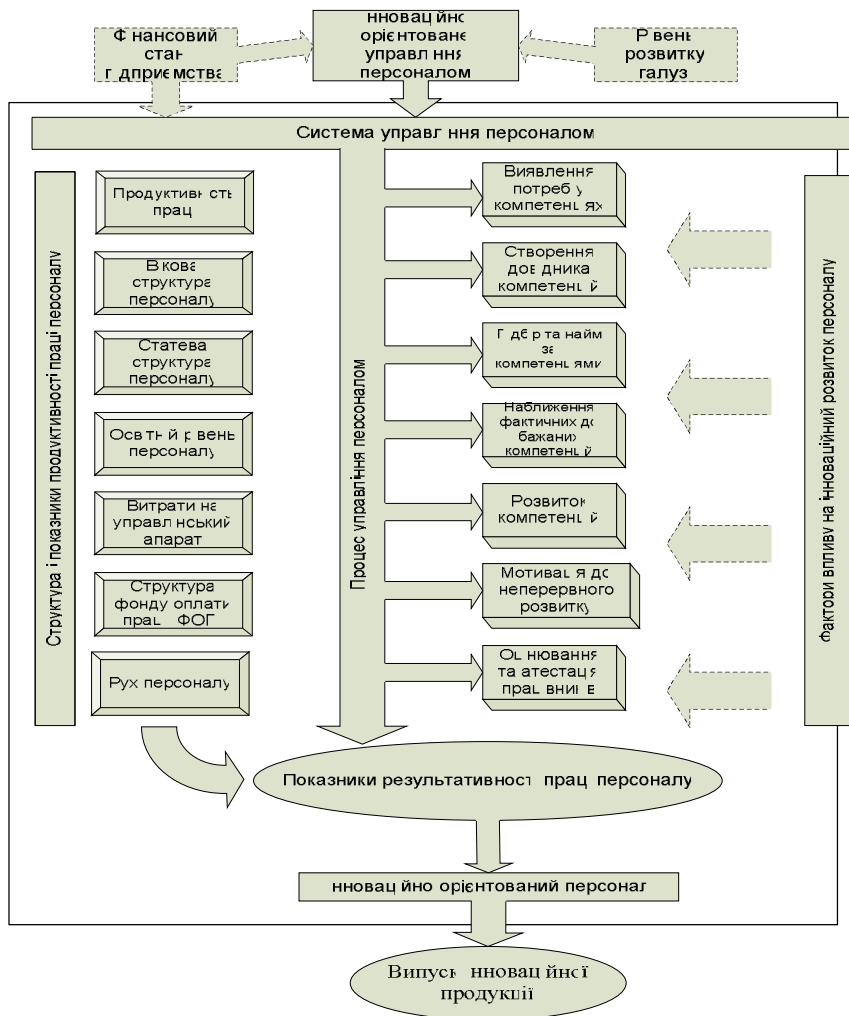


Рис. 1.14. Формування системи управління персоналом підприємств на інноваційних засадах

Джерело: побудовано авторкою.

Агрегування всіх показників продуктивності персоналу дасть змогу виявити їхній вплив на функціонування діючої системи управління персоналом. Виявлення тенденції покращення загального стану підприємства слід розглядати як похідний процес позитивного впливу на нього факторів розвитку загалом. Еволюція інноваційної складової в системах і структурах організації загалом та процес їхньої ефективної взаємодії формують емерджентний ефект. У системі управління персоналом він виявляється в інноваційному розвитку працівників та інтенсифікації праці, з одного боку,

та подоланні екстенсивного підходу до виробництва та застарілої свідомості персоналу – з іншого.

Каменем спотикання аналітичного механізму запропонованого підходу до його формування є фінансовий стан підприємства. Його характеристика дасть змогу детально вивчити економічні показники, які безпосередньо впливають на утворення та формування інноваційної системи управління персоналом. Важливо розуміти, що фінансово-економічний стан є наріжним каменем існуючої системи управління персоналом. Він є джерелом формування фонду оплати праці поряд із матеріальним стимулюванням, яке, як підтверджують дослідження, надзвичайно важливий важіль керування, яким не слід нехтувати.

Саму систему управління слід розглядати у динаміці, оскільки це дасть змогу зрозуміти її процесний бік. На кожному етапі перебігу в кожен момент часу діють фактори впливу на розвиток персоналу, в нашому разі – інноваційний розвиток. Саму динаміку розвитку слід розглядати через призму показників продуктивності персоналу. Це архіважливо, адже вона є базою побудови інноваційної моделі управління, доцільність якої доведено у наступних розділах.

Отже, кожен етап процесу управління персоналом у певний момент часу підпадає під дію факторів, які проаналізовані в п. 1.1 дисертаційної роботи. Відповідно від стадії виявлення потреби у компетенціях і до оцінювання та атестації працівників процес управління поділений і підконтрольний залежно від фактора. Такий всебічний аналіз дасть змогу здійснити тотальний контроль за виконанням усіх норм і своєчасно попередити відхилення. Це сприяє позитивному перебігу процесу управління персоналом.

Логічним етапом у підході до створення системи управління персоналом підприємств на інноваційних засадах є аналіз показників результативності персоналу, який формує уявлення про загальну картину перебігу процесу управління та результат на тій чи іншій стадії. Оскільки завершальною ланкою у запропонованому підході, тобто очікуваним

результатом є випуск інноваційної продукції, то слід приділити особливу увагу цьому аналізу, адже саме його кінцеві показники вказують на успішне створення атмосфери інноваційної діяльності у системі управління персоналом.

Слід зауважити, що принцип побудови підходу передбачає чисельне вираження показників ефективності персоналу, тому поділяємо позицію прихильників теорії людського капіталу [140; 175], які застосовують до персоналу ресурсний підхід. За цього підходу витрати на персонал, зокрема на його професійний розвиток, мотивацію, планування трудової кар'єри, інноваційне управління працівниками та інше, розглядаються як інвестиції, що мають забезпечувати відповідну віддачу та відображати деяку результативність. Результати інвестування в персонал необхідно вимірювати конкретними кількісними та якісними показниками для подальшого визначення економічної ефективності управління працівниками підприємства. В даному разі економічну ефективність інноваційного управління персоналом розуміємо як забезпечення приросту результатів за збереження сталого рівня витрат або їхнього зниження за умови отримання того самого результату.

З метою подальшого визначення показників ефективності управління персоналом підприємства, а також ідентифікації інноваційної складової цього процесу, необхідно виокремити можливі ефекти (результати) та способи їхнього вимірювання. На нашу думку, ефекти від управління персоналом підприємства можна розподілити на проміжні та кінцеві. До проміжних належать такі: зростання продуктивності праці в окремих структурних підрозділах підприємства; збільшення кількості працівників, що брали участь в заходах з розвитку персоналу; зростання інноваційної активності працівників та ін.

Для кількісного відображення результативності окремих складових процесу управління персоналом запропоновано методичний підхід до аналізу та оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві (табл. 1.2).

Групування показників ефективності здійснюється за принципом агрегування формул за компонентами, які є визначальним фактором у економічному змісті коефіцієнтів. Вважаємо за потрібне виокремити таких три компоненти: мотиваційну, ресурсну та інноваційну. Їхнє застосування до аналізу системи управління персоналом на підприємстві дасть змогу отримувати важливу інформацію про стан і перспективи розвитку. Варто зауважити, що наведені показники необхідно відстежувати у динаміці, тобто порівнювати їхні значення за кілька звітних послідовних періодів. Саме позитивна динаміка вимірників процесу управління персоналом підприємства свідчатиме про підвищення рівня його ефективності.

Таблиця 1.2

Методичний підхід до аналізу та оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві

	Назва показника	Економічний зміст показника	Математичне вираження показника
1	2	3	4
Мотиваційна компонента	Коефіцієнти мотивації заробітної плати	Відображає співвідношення середньої заробітної плати працівників підприємства із середньою заробітною платою у досліджуваній галузі (або ринковою). Оптимальне значення показника: $K_{m31} \geq 1$.	$K_{m31} = \frac{ЗС_{пв}}{ЗС_{(р)}}$, де $ЗС_{пв}$ – середній рівень заробітної плати на підприємстві, гр. од.; $ЗС_{(р)}$ – середній рівень заробітної плати у галузі (або середньогалузева заробітна плата), гр. од.
		Відображає частку додаткових виплат у структурі заробітної плати працівників. Оптимальне значення: $K_{m32} \geq 20\%$. Показник може розраховуватися як загалом для підприємства, так і для окремого його підрозділу або працівника.	$K_{m32} = \frac{Зд}{Ззаг}$, де $Зд$ – розмір додаткової заробітної плати працівників за певний період, гр. од.; $Ззаг$ – загальний розмір заробітної плати за певний період (фонд оплати праці), гр. од.
	Коефіцієнт плинності персоналу	Відображає частку звільнених працівників у загальній кількості персоналу. Оптимальне значення: $K_{m4} \rightarrow 0$. Цей показник необхідно розраховувати як для підприємства загалом, так і для окремих його підрозділів.	$K_{m4} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сп}}$, де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених протягом певного періоду (року) працівників, осіб; $Ч_{сп}$ – середньорічна чисельність персоналу, осіб.
	Коефіцієнт чисельності працівників, що брали участь у заходах з розвитку персоналу	Відображає відношення кількості працівників, які були задіяні у заходах з розвитку персоналу, до загальної чисельності персоналу підприємства. Оптимальне значення: $K_{m5} \rightarrow 1$. Показник може розраховуватися як загалом для підприємства, так і для окремого його підрозділу.	$K_{m5} = \frac{Ч_{pn}}{Ч_{заг}}$, де $Ч_{pn}$ – чисельність працівників, що пройшли підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації за певний період (рік), осіб; $Ч_{заг}$ – загальна чисельність персоналу за звітний період, осіб.

1	2	3	4
Інноваційна компонента	Коефіцієнт чисельності персоналу, зайнятого в інноваційній сфері (схильного до інновацій)	Відображає відношення кількості працівників, що беруть участь в інноваційній діяльності, до загальної чисельності персоналу підприємства. Може вимірюватися як для підприємства загалом, так і для окремих сфер його діяльності: виробничої, управлінської тощо.	$Kn_{in} = \frac{Ch_{in}}{Ch_{cp}},$ де Ch_{in} – чисельність працівників, що висували інноваційні ідеї, вносили раціоналізаторські пропозиції (винахідників, авторів промислових зразків тощо) за певний період, осіб; Ch_{cp} – середньорічна чисельність персоналу, осіб.
	Коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності	Відображає відношення кількості впроваджених інноваційних пропозицій (ідей) до запропонованих за певний період (відношення отриманих патентів до кількості поданих заявок).	$K_{in} = \frac{Kv_{in}}{Kz_{in}},$ де Kv_{in} – кількість впроваджених інновацій, од., Kz_{in} – кількість запропонованих інноваційних ідей, од.
Ресурсна компонента	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами	Відображає відношення обсягу витрат на придбання інформаційних ресурсів для забезпечення процесу управління персоналом до загальнорічних витрат підприємства. Показник може розраховуватися як загалом для підприємства, так і для окремого його підрозділу.	$Kz_{ip} = \frac{Bn_{in}}{Bzag},$ де Bn_{in} – загальні річні витрати на придбання інформаційних ресурсів для забезпечення процесу управління персоналом, гр. од.; $Bzag$ – сума загальних річних витрат підприємства, гр. од.
	Коефіцієнт забезпеченості персоналом	Відображає відношення фактичної чисельності працівників відділу управління персоналом до планової їхньої чисельності згідно зі штатним розписом. Оптимальне значення: $Kz_n \rightarrow 1$. Може розраховуватися і для підприємства загалом.	$Kz_n = \frac{Ch_{\phi}}{Ch_{pl}},$ де Ch_{ϕ} – фактична чисельність працівників відділу управління персоналом, осіб; Ch_{pl} – чисельність працівників відділу управління персоналом згідно зі штатним розписом (планова).

Джерело: систематизовано авторкою.

Основою мотиваційної компоненти є такі важливі показники, як заробітна плата, плинність кадрів і чисельність працівників, які брали участь у заходах з розвитку персоналу. Кожен з них у своєму математичному виразі виражає певний рівень співвідношення, який підлягає порівнянню з нормативним показником. Наприклад, коефіцієнт мотивації заробітної плати вказує на співвідношення середньої заробітної плати працівників підприємства до середньої заробітної плати у галузі загалом. Важливість цього показника важко переоцінити, оскільки він відображає вмотивованість працівників із позиції оплати праці та рівень ризику опинитись у ситуації з дефіцитом працівників за умови повної завантаженості виробничих потужностей.

Досліджуючи показники діяльності персоналу, слід виокремити плинність кадрів як надважливий фактор мотиваційної складової в аналізі

системи управління персоналом. Він розраховується через відношення чисельності вибутого персоналу за звітний період до середнього значення кількості працюючих і відображає деякий ступінь якісної сторони мотиваційної політики всередині підприємства. Водночас володіє певним ступенем універсальності, тобто його можна застосувати як до підприємства, так і до окремих систем, проектів, підрозділів.

З метою більшої конкретизації еволюційного фактора у системі управління персоналом слід застосовувати коефіцієнт плинності працівників, які брали участь у заходах з розвитку персоналу. Показник виражає фундаментальну сутність добровільного чи примусового процесу підвищення кваліфікації працівників як фактора інноваційного розвитку системи управління персоналом.

Наступна компонента, яку пропонуємо застосовувати при аналізі та оцінюванні системи управління персоналом на підприємствах, є суто інноваційного характеру. Її основою є два коефіцієнти, які описують ситуацію з інноваційною діяльністю персоналу та її ефективність. Перший показник відображає відношення кількості працівників, що беруть участь в інноваційній діяльності, до загальної чисельності персоналу підприємства та вказує на частку інноваційного персоналу в загальній структурі працівників. Другий коефіцієнт базується на відношенні запропонованих інновацій до впроваджених.

Невід'ємно від коефіцієнтів інноваційної компоненти слід розглядати ресурсну компоненту як доповнюючу та конкретизуючу. Її основою є такі важливі показники, як забезпеченість інформаційними ресурсами персоналу та коефіцієнт забезпеченості персоналом загалом. Перший показник відображає відношення обсягу витрат на придбання інформаційних ресурсів для забезпечення процесу управління персоналом до загальнорічних витрат підприємства, що є якісним вираженням інформаційної компоненти у контексті загальних витрат діяльності підприємства.

Для вимірювання загального рівня ефективності процесу управління персоналом можна скористатися класичною формулою ефективності,

адаптувавши її до завдань дослідження. Як зазначалось, у загальному вигляді ефективність вимірюється як відношення отриманого ефекту до витрат. У нашому разі результати (ефекти) від управління персоналом у грошовому розмірі виміряти доволі складно та практично неможливо виокремити їх серед інших результатів діяльності підприємства. Однак, на нашу думку, приріст прибутку забезпечується насамперед за рахунок якісного покращення персоналу, оскільки останній є найважливішим та найціннішим ресурсом. Зважаючи на це, основним кінцевим ефектом управління працівниками вважатимемо прибуток підприємства. Відповідно до витрат належать витрати на утримання персоналу (основна та додаткова заробітна плата), витрати на адаптацію працівників, на мотивацію персоналу, професійний розвиток, оцінювання та атестацію, на планування трудової кар'єри та забезпечення сприятливого трудового клімату і формування корпоративної культури.

$$E_{уп} = \frac{По}{Ву + Ва + Вм + Впр + Во + Впк + Вкк} , \quad (1.1)$$

де $E_{уп}$ – ефективність управління персоналом підприємства; $По$ – операційний прибуток підприємства, гр. од., $Ву$ – витрати на утримання працівників (основна заробітна плата та додаткові витрати), гр. од., $Ва$ – витрати на адаптацію працівників, гр. од., $Вм$ – витрати на мотивацію праці, гр. од., $Впр$ – витрати на професійний розвиток (реалізацію заходів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників), гр. од., $Во$ – витрати на оцінювання та атестацію персоналу, гр. од., $Впк$ – витрати на планування трудової кар'єри, гр. од., $Вкк$ – витрати на формування корпоративної культури, гр. од.

Отже, розглянуті вище інструменти управління персоналом дадуть змогу максимально ефективно використати інтелектуальний ресурс працівників та здійснювати менеджмент персоналу на якісно новому інноваційному рівні, що забезпечить конкурентну перевагу вітчизняних підприємств як на внутрішньому, так і на світовому ринку протягом довгострокового періоду.

Висновки до розділу 1

На основі дослідження теоретичних засад формування системи управління персоналом підприємств в умовах інноваційного розвитку економіки зроблені такі висновки:

1. Виявлено неспроможність наявної моделі управління персоналом більшості вітчизняних підприємств забезпечити сприятливі умови для оптимальної діяльності працівників в умовах інноваційної економіки. Глибокі зміни, які спостерігаються на світовому ринку, тривалий проміжок часу демонструють настання для підприємств зовсім нової епохи, що характеризується складністю, швидкими змінами та невизначеністю. Відповідно властива їй динамічність веде до постійного удосконалення та оновлення знань. Це загалом переконує в тому, що за відсутності розуміння всіх тенденцій сучасного розвитку дуже складно забезпечити як ефективний менеджмент загалом, так і управління персоналом зокрема. В зв'язку із цим виникає критична необхідність перебудови системи управління персоналом, а також ставлення до людських ресурсів загалом.

2. Узагальнено наявні підходи до інтерпретації процесу управління персоналом, що дало змогу стверджувати, що система управління персоналом є тактичним способом керування синтезом кількісних та якісних характеристик функціональних підсистем управління персоналом, які розглядаються у динамічній взаємодії протягом певного (корисного) періоду, та їхнім впливом на основну діяльність підприємства. Такий підхід до визначення розширює понятійний апарат та виходить за межі традиційного усталеного твердження, що відповідно дає змогу окреслити нові межі об'єкта дослідження.

3. Запропоновано трактування поняття «інноваційний розвиток в системі управління персоналом» як моделі динамічної еволюції напрямків управління працівниками під прямою та опосередкованою дією різних

факторів, що зумовлює емерджентний ефект. Висловлено пропозицію розуміти поняття «емерджентність» як зміст і характер впливу всіх властивостей системи управління персоналом, а не її окремих частин. У ході вивчення етапів утворення і функціонування системи управління персоналом стає зрозуміло, що сам процес є доволі формальний. Теоретичні підходи до аналізу діяльності цієї системи не передбачають виявлення як нових властивостей, так і зникнення застарілих. Виявленню системного ефекту всередині тієї чи іншої складної системи передують застосування до неї системного підходу та складних аналітичних дій. Багатовекторність дослідження, всебічний аналіз, великий обсяг даних, а також значні часові та ресурсні затрати є характерними властивостями застосування системного підходу до вивчення системи управління персоналом. Слід зауважити, що саме інноваційний розвиток досліджуваної системи є її емерджентною властивістю.

4. Встановлено, що інноваційна система управління персоналом підприємства, на відміну від традиційної, має певні характерні особливості. Загалом кінцевий результат передбачає не лише активізацію наявних можливостей та потенціалу працівників підприємства, а й формування і всебічний розвиток їхнього інноваційного потенціалу. Головними ознаками інноваційної системи управління персоналом підприємства є її відкритість, динамічність, адаптивність і мінливість. Характерними рисами інноваційно орієнтованого управління персоналом підприємства є такі: орієнтація на висококваліфікованих працівників, достатньо високі вимоги до психологічних характеристик персоналу, наявність потенціалу до творчих здібностей, інноваційна система відбору працівників, можливість реалізації потреб вищого рівня.

5. Виявлено потребу модернізації організаційної структури управління персоналом підприємства з метою забезпечення вискоефективного функціонування вітчизняних підприємств у сучасному динамічному

середовищі, оскільки організаційні структури управління персоналом, що сьогодні властиві більшості українських підприємств, відповідають незмінній технологічній базі та стабільним зовнішнім умовам. Разом із цим, нові умови господарювання потребують адаптивності, швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища, а відповідно висококваліфікованого персоналу. Саме таким вимогам має відповідати інноваційна організаційна структура управління персоналом підприємства, яка дасть змогу національним підприємствам ефективно функціонувати в «новій» економіці, заснованій на знаннях. Подальшого розвитку набуло обґрунтування сутності категорії «організаційно-інноваційна структура управління персоналом», що становить сукупність та оптимальне співвідношення структурних функцій відповідного підрозділу підприємства, які є взаємозалежними та доповнюють один одного, а також забезпечують розроблення й прийняття інноваційних рішень з питань управління персоналом та ефективність діяльності працівників на основі оптимального використання їхнього внутрішнього потенціалу і компетенцій для досягнення ефекту синергії.

6. Запропоновано методичний підхід до аналізу та оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві. Практичне значення його полягає у комплексному використанні показників продуктивності праці з урахуванням впливу факторів на інноваційний розвиток працівників. Такий синтез створює ефект синергії у процесі управління персоналом, що надалі напряму сприяє генерації інноваційних ідей і розробці інноваційної продукції.

Основні результати розділу 1 відображені у наукових працях авторки [10; 12 – 13; 78 – 83].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Моніторинг інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств

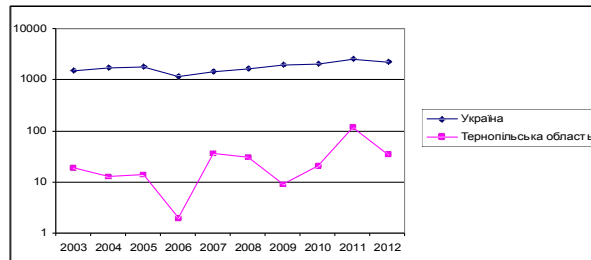
Сучасні економічні тенденції передбачають створення нових факторів впливу на досягнення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їхнього інноваційного розвитку та ефективної системи управління персоналом з урахуванням особливостей різних галузей. З огляду на це набуває важливості дослідження та вирішення окресленої проблеми на підприємствах галузей харчової промисловості, зокрема м'ясопереробної, враховуючи такі особливості її функціонування: значущість і необхідність технологічних, технічних, соціально-трудових, організаційних, економічних змін, наявність низького рівня конкурентоспроможності та складного фінансового стану. Крім того, найважливішим ресурсом у діяльності підприємства є людський капітал, що виявляється через персонал, який забезпечує стабільне становище на ринку, а його ґрунтовне дослідження дає змогу розкрити додаткові джерела підвищення ефективності діяльності підприємств.

Таким чином, детальний аналіз інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості Тернопільської області та системи управління персоналом, які володіють різним економічним, фінансовим, організаційно-управлінським, виробничо-технологічним, маркетинговим потенціалом, дасть змогу більш повно розкрити їхні позитивні та негативні тренди.

Тенденції сьогодення впливають на розвиток суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема на інноваційну діяльність, про що свідчать дані табл. А.1 (дод. А).



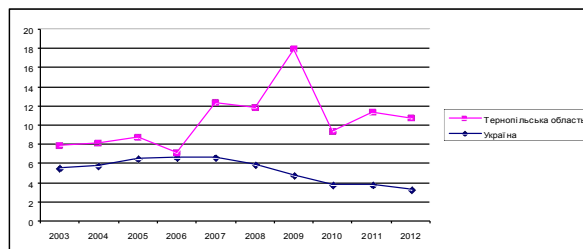
а) Частка підприємств, що впроваджували інновації, %



б) Впроваджено нових технологічних процесів



в) Освоєні інноваційні види продукції, найменувань



г) Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %

Рис. 2.1. Динаміка інноваційного розвитку підприємств України і Тернопільської області за 2003 – 2013 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними [70; 97 – 102].

Згідно з даними рис. 2.1, частка підприємств, що впроваджували інновації в 2004 р., зменшилася на 1,5%, у 2005 р. – на 1,8%, у 2008 р. – на 0,7%, у 2009 р. – на 0,1%. Впровадження нових технологічних процесів мало

позитивну тенденцію від 1145 од. у 2006 р. до 2510 од. у 2011 р. Освоєння інноваційних видів продукції впродовж 2006 – 2013 рр. збільшується, хоча динаміка доволі нестабільна. Аналіз парних стовпців у табл. А.1 забезпечує первинне розуміння інноваційного клімату в Україні, динаміки його тренда та зміни вектора з огляду на об'єкт: чи це частка підприємств, що впроваджували інновації, чи впроваджені технологічні процеси загалом.

Ситуація щодо тенденцій інноваційного розвитку у Тернопільській області також неоднозначна, як і в країні загалом. Показники динаміки відображають, що у 2011 р. частка підприємств, які впроваджували інновації, досягла найбільшого значення – 17,8%, що на 4% більше порівняно з 2010 р. Отже, можна стверджувати про поступове зростання цього показника, що вказує на позитивні тенденції розвитку економіки регіону. В 2011 р. обсяг впроваджених нових технологічних процесів також становив найбільше значення – 116 од., однак у 2012 р. порівняно з 2011 р. зменшився на 81 од. Відповідно обсяг освоєння інноваційних видів продукції, також значно зменшився: від 553 од. у 2003 р. до 75 од у 2011 р. та до 122 од. у 2012 р. Проте в загальній динаміці зросла частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, зокрема у 2003 – 2005 рр. її частка становила 2,3%, у 2009 р. – 13,1%, у 2011 р. – 7,6%, у 2012 р. – 7,4%. З огляду на це не можна робити ніяких категоричних висновків, однак констатація деякої позитивної динаміки є доречною, оскільки у трьох із чотирьох показників спостерігається динаміка щодо збільшення показника попри мінімальні відхилення.

На рис. 2.2 продемонстровано доволі цікаву залежність, що є показовою закономірністю в еволюції інноваційних відносин промислових підприємств. Беручи до уваги зростаючий тренд частки підприємств, які займаються інноваціями, у загальному обсязі, можна простежити хаотичну криву витрат на інновації відповідно до однієї часової осі. Візуально сприймається позитивно той факт, що вектор напрямку загалом збігається, але в абсолютних показниках значної відмінності у витратах не спостерігається.

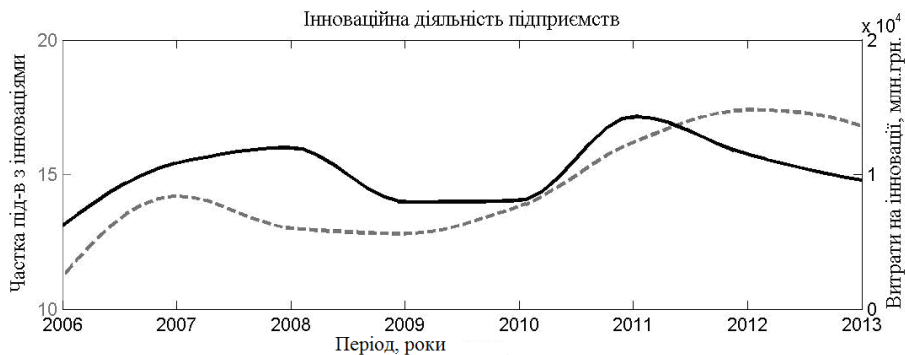


Рис. 2.2. Динаміка зміни частки підприємств України, зайнятих інноваціями (пунктиром, ліва вісь), та витрат на інноваційну діяльність

Джерело: побудовано авторкою за даними [70].

Детально проаналізувавши дані табл. А.2 (дод. А), зауважимо, що у структурі напрямків витрат позитивним є зростання витрат на придбання нового обладнання, машин і програмного забезпечення, а також на проведення дослідження та підготовчий процес. Стабілізація здійснюється за рахунок купівлі нових знань, що свідчить про безпрецедентну відмову керівників від стажування, прийняття на роботу зарубіжних спеціалістів, від купівлі технологій без технічного оснащення для їхнього застосування. Разом з тим, ситуація склалась таким чином, що при купівлі машин та обладнання на сьогодні майже завжди в їхню ціну закладена додаткова послуга передання досвіду технології її використання, тобто інформація, яка забезпечує частку цільового стажування, зарубіжного досвіду та технологічних інструкцій, надзвичайно важливих і потрібних на підприємствах. Інакше кажучи, здійснюється певний інформаційний супровід при придбанні нових машин, обладнання та технологій. Адже при системі «B2B» заради залучення й утримання клієнтської бази в умовах перенасиченого конкурентного середовища менеджери готові здійснити будь-які поступки, аж до повної інформаційної підтримки щодо галузі, економічних перспектив і закордонних реалій ведення аналогічного бізнесу.

Разом із цим, частка підприємств, що займалися інноваціями, зросла у

2010 р. на 1% порівняно з 2009 р., у 2011 р. – на 2,4%, у 2012 р. – на 1,2%, але до 2009 р. відбувалося скорочення на 1,2% і 0,2% у 2008 та 2009 р. відповідно. Зростання відносного показника частки підприємств, що здійснювали інновації, а отже, і їхньої кількості закономірно впливає на структуру загальних витрат підприємства. Хоча відповідно до напрямків витрачання коштів можна візначити деякі структурні зміни.

Загальна сума витрат підприємств щодо активізації інноваційної діяльності зростає з 6160 млн. грн. у 2006 р. до 11480,6 млн. грн. у 2012 р. Найбільше зростання спостерігається у 2007 р. відносно 2006 р. на 4690,9 млн. грн., у 2011 р. – на 6288,4 млн. грн., однак у 2013 р. відбулося їхнє зменшення на 1918 млн. грн. Стабільне зростання спостерігається у напрямку придбання машин, обладнання та програмного забезпечення для інтенсифікації основних і допоміжних процесів на підприємстві. Частка цього показника є найбільшою, тому можна стверджувати про його пріоритетність у структурі. Впродовж періоду цей показник зазнав суттєвих змін: у 2007 р. зріс на 3981,9 млн. грн., у 2008 р. – на 193,7 млн. грн., у 2011 р. – на 5437,4 млн. грн., однак у 2013 р. зменшився на 2505,5 млн. грн. Витрати на підготовку виробництва для впровадження інновацій здійснювались тільки у 2006 р. і становили 954,7 млн. грн.

Витрати на проведення досліджень та розробок були суттєво зменшені тільки у 2009 р. на 4044,3 млн. грн., а загалом їхнє зростання відбувається таким чином: у 2010 р. – на 149,7 млн. грн., у 2011 р. – на 83,5 млн. грн., у 2013 р. – на 442,2 млн. грн. З огляду на це найбільшим показником є витрати на впровадження та розробки інновацій, що варіюється від 846,7 млн. грн. до 1638,5 млн. грн. протягом 2006 – 2013 рр., відображаючи хаотичну динаміку.

На основі проведеного аналізу охарактеризуємо структуру значень інноваційних витрат за напрямками (рис. 2.3).

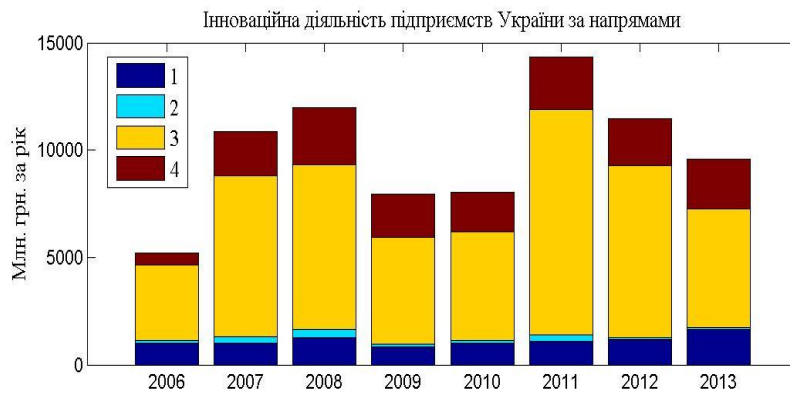


Рис. 2.3. Динаміка зміни структури інноваційних витрат: на дослідження і розробки (1), на придбання інших зовнішніх знань (2), на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (3), на інші витрати (4)

Джерело: побудовано авторкою за даними [70].

Так, на рис. 2.3 стовпці діаграми відображають «фотографію» періоду, який аналізується відповідно до загального виміру часу. Загалом значення інноваційних витрат вказують на зростаючу динаміку та у кожному окремо взятому періоді чітко відображають градацію напрямів витрат.

Загальновідомо, що будь-яка підприємницька діяльність, яка забезпечує власникам прибуток, переважно обмежує запровадження нових технологій управління та вкладення додаткових інвестицій, повернення яких має довгостроковий характер. Проте цей підхід є неправильним з точки зору інноваційної науки в менеджменті, адже саме довгострокова віддача є квінтесенцією правильності підходу та доказом своєчасних змін і політики вчасного реагування на зміни ринку.

Для більш детального аналізу ситуації в регіоні слід використати показники обсягу випуску нової продукції та вартості інноваційних основних фондів підприємств м'ясопереробної галузі харчової промисловості Тернопільської області за 2008 – 2013 рр. (табл. Б.1, дод. Б).

Проаналізувавши дані табл. Б.1, доходимо висновку, що в структурі реалізації продукції досліджуваних підприємств із різними частками

домінування присутня інноваційна продукція, що певною мірою вказує на напрямок подальшого розвитку підприємства. Слушним вважаємо твердження, що найбільший економічний ефект забезпечують саме інноваційні процеси на підприємстві, тому постулюємо, що рівень стратегічного розвитку підприємства напряму залежить від впровадження ним інноваційної діяльності в тактичному часовому вимірі. Динаміку таких змін на досліджуваних підприємствах відображено на рис. 2.4, зокрема визначено частку інноваційної продукції, яку випускають підприємства в загальному обсязі.

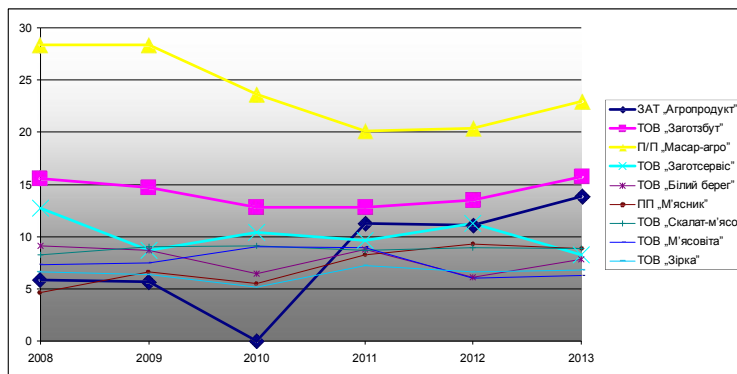


Рис. 2.4. Динаміка зміни частки нової продукції в загальному обсязі реалізації м'ясопереробних підприємств Тернопільської області за 2008 – 2013 р.

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

Загалом на рис. 2.4 описано тренди досліджуваних підприємств. Найбільший відсоток інноваційної продукції забезпечує ПП «Масар-агро», що свідчить про інноваційний шлях розвитку цього підприємства. На противагу ПП «Масар-агро», яке поряд з найбільшою відносною часткою має негативну динаміку (протягом 6 років з 28% у 2008 р. до 22% у 2013 р.), ПрАТ «Агропродукт» з удвічі меншою часткою характеризується стрімкою позитивною тенденцією (протягом 3 років з 0% у 2010 р. до 13% у 2013 р.), що вказує на докорінну зміну стратегії підприємства.

Переломний момент у ПрАТ «Агропродукт» спостерігався у 2010 р.,

коли випуск нової продукції взагалі не здійснювався. Подальші показники свідчать про реалізацію реформативних заходів, які привели до позитивних зрушень в економіці підприємства. Зокрема, позитивна динаміка спостерігається щодо придбання основних засобів інноваційного характеру: починаючи з 2010 р., їхня вартість зросла на 91 тис. грн., у 2011 р. – на 82 тис. грн., у 2012 р. – на 1610 тис. грн., у 2013 р. – на 247 тис. грн. Це свідчить про оновлення основних засобів.

Проведений аналіз показників обсягів виробленої продукції, в тому числі нової, та вартості придбаних інноваційних основних засобів не дає змоги визначити ефективність діяльності підприємств м'ясопереробної галузі Тернопільської області за 2008 – 2013 рр. Відповідно у табл. В.1 – В.9 (дод. В) детально проаналізовано основні показники функціонування суб'єктів господарювання, що дає можливість визначити динаміку їхнього розвитку.

На стадіях здійснення інноваційної діяльності підприємств відбуваються зміни корпоративної культури щодо нових тенденцій розвитку в організації. Проводиться виявлення та аналіз як можливих перешкод на шляху модернізації, так і оцінювання готовності персоналу до практичних нововведень, оскільки саме від його дій залежить реальність запровадження змін. З огляду на це аналіз структури персоналу за віком, статтю (дод. Ж), кваліфікацією, форм розвитку та показників його навчання, частки персоналу, зайнятого в інноваційній сфері, є змогу визначити перспективи формування інноваційної системи управління персоналом.

Ідея інноваційності складається з різних компонентів і характеристик інтенсифікації виробничого процесу. І процесна, і продуктова інновація мусять мати чіткий характер зростання продуктивності праці персоналу сьогодні та на перспективу. З огляду на це досліджено зміни продуктивності праці (рис. 2.5), а також частки персоналу, зайнятого інноваційною діяльністю (рис.2.6), і виведено цікаву кореляцію. Дані аналізу продуктивності праці персоналу підприємств м'ясопереробної галузі Тернопільської області за 2008 – 2013 рр. подано у табл. Д.1 (дод. Д).

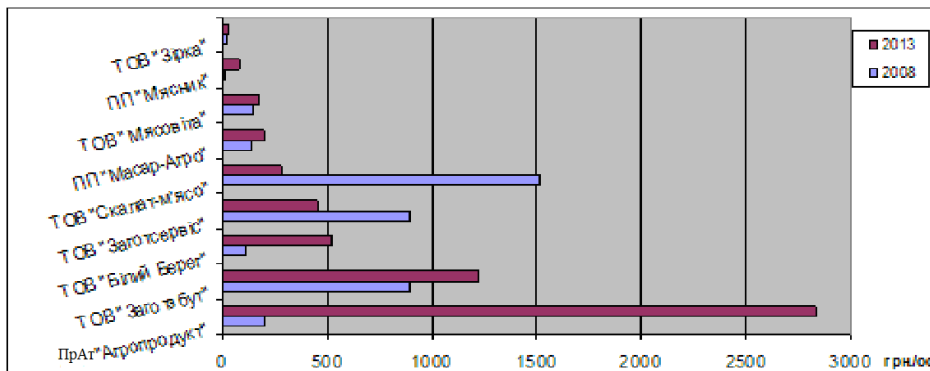


Рис. 2.5. Динаміка зміни продуктивності праці підприємств м'ясопереробної галузі Тернопільської області у 2013 р. відносно 2008 р.

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

Показовим вважаємо співвідношення ліній тренда частки працюючих осіб, зайнятих в інноваційній діяльності, до продуктивності праці на підприємствах. Побудова графічної моделі цієї кореляції дає змогу виявити той факт, що ці лінії відображають ідентичну позитивну динаміку. Результати кластерного (поділ досліджуваних підприємств на групи) та кореляційного аналізів (між випадковими величинами «продуктивність праці» та «частка працюючих, зайнятих в інноваційній діяльності») вказали також на ідентичну динаміку. Типовий графік динаміки, наявної в усіх досліджуваних підприємствах, характерний для ПраТ «Агропродукт» (рис. 2.6).

З цього можна дійти висновку про необхідність збільшення частки персоналу, який має брати участь в інноваційній діяльності підприємства. Купівля інноваційних основних фондів чи залучення зарубіжних спеціалістів для організації навчання з метою підвищення кваліфікації персоналу – це прямі методи впливу, що дають змогу вирішувати такі ситуації. Кореляція показників з вищенаведеного графіку черговий раз підтверджує наші спостереження і підсилює обґрунтованість тверджень.

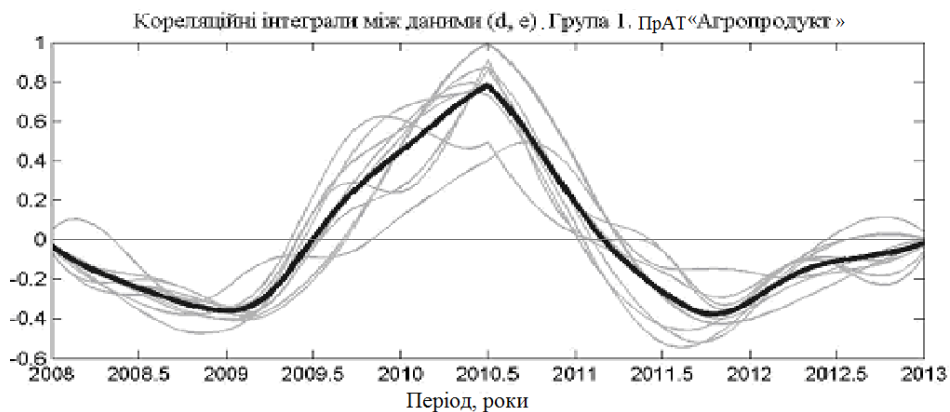


Рис. 2.6. Кореляційний показник між часткою персоналу, зайнятого інноваційною діяльністю, та продуктивністю ПрАТ «Агропродукт»

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

Підсумовуючи, доцільно зазначити, що найбільшу частку персоналу, зайнятого в інноваційній сфері, має ПП «М'ясник». Однак для цього суб'єкта господарювання характерна значно менша загальна чисельність персоналу порівняно з ТОВ «Заготсервіс», де чисельність такого персоналу є найбільшою. Рівень продуктивності праці є високим у ПрАТ «Агропродукт», а найнижчим – у ТОВ «Зірка». Проте з метою ефективного функціонування досліджуваним суб'єктам господарювання доцільно акцентувати увагу насамперед на нарощуванні обсягів випуску нової продукції, придбанні інноваційного обладнання та залученні кваліфікованого персоналу, що стане запорукою конкурентоздатності підприємства. З метою дослідження окресленої проблематики проаналізуємо дані щодо вікової структури персоналу підприємств (табл. Е.1, дод. Е).

Оскільки динаміка є типовою для всіх підприємств, для проведення аналізу вікової структури персоналу обрано ПП «Масар-агро». На базі графічного вираження структури можна простежити чітку градацію вікових груп. Найбільшу частку впродовж окресленого часового проміжку становить вікова група в межах 35 – 49 років. Це пояснюється специфікою професійної підготовки персоналу на виробничих процесах. Саме працівники цієї вікової

групи працюють на найбільш відповідальних ділянках, які потребують належної освітньої та практичної підготовки, а отже, це усуває можливість для виконання таких робіт молодим персоналом.

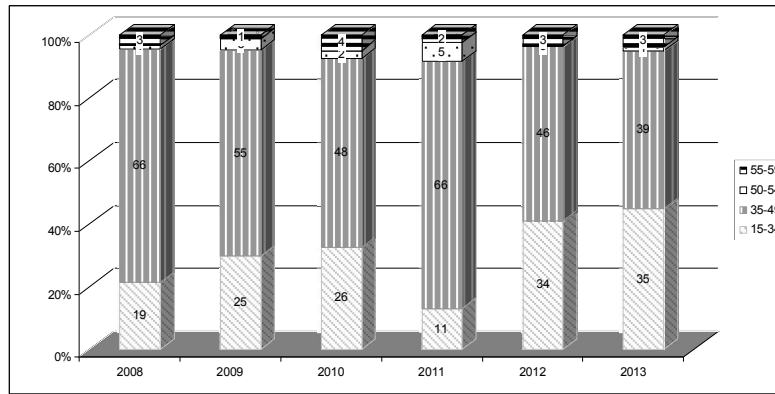


Рис. 2.7. Динаміка вікової структури персоналу ПП «Масар-агро» за 2008-2013 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

Вікова група в межах 15 – 34 рр. посідає друге місце у структурі, будучи доволі диверсифікованим показником. Це пояснюється великим спектром можливих посад, на які можуть претендувати представники цієї групи. Проте загалом більшість представників цієї вікової групи і є ініціаторами інновацій, нових ідей і двигуном реалізаційного процесу.

Загалом ці дві групи становлять більше 90% всіх представників вікової вибірки, будучи рушійною силою розвитку економіки підприємства.

Вагомим інструментом управління персоналом підприємств в інноваційних умовах розвитку середовища є управління знаннями. Саме освітній рівень працівників є однією з основних якісних характеристик їхньої кваліфікації, а віковий показник перебуває у взаємозв'язку зі стажем роботи (табл. 3.1, дод. 3).

Для детального аналізу освітнього рівня працівників підприємств побудуємо графічний вираз відповідних показників у вигляді кругової

діаграми (рис. 2.8). Це дасть змогу краще уявити стан і визначити рівень забезпечення процесу управління знаннями на підприємствах.

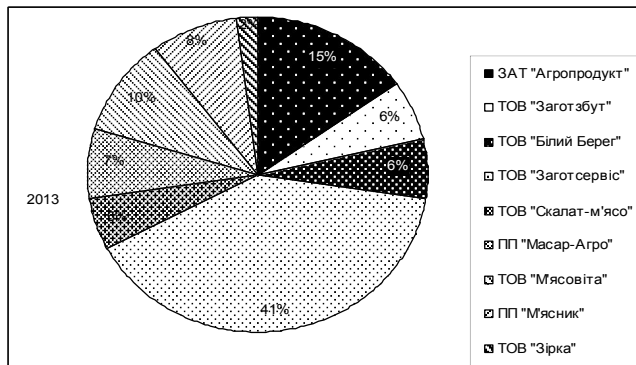


Рис. 2.8. Структура зайнятості персоналу з повною вищою освітою на м'ясопереробних підприємствах Тернопільської області у 2013 р.

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області

Загалом інноваційний розвиток у ПрАТ «Агропродукт», ТОВ «Заготзбут», ПП «Масар-агро», ТОВ «Заготсервіс», ТОВ «Білий берег», ПП «М'ясник», ТОВ «Скалат-м'ясо», ТОВ «М'ясовіта» та ТОВ «Зірка» характеризується доволі низьким рівнем, однак спроби щодо впровадження нововведень та залучення персоналу для реалізації інноваційної політики мають позитивну тенденцію. Незважаючи на різні показники динаміки на підприємствах, можна визначити певні групові характеристики. Як відомо, персонал з повною вищою освітою здебільшого забезпечує виконання адміністративно-стратегічних робіт з великою часткою відповідальності, адже інновації є похідною від існуючих знань та вміння ними користуватись відповідно до стратегії підприємства. Отже, позитивною тенденцією з огляду на це вважаємо таку, яка відображає зростання показника персоналу з повною вищою освітою. Це спостерігається у діяльності всіх досліджуваних підприємств, окрім ТЗОВ «М'ясовіта», де відбулось зниження цього показника на 66%.

Проте негативними аспектами у цій вибірці підприємств є загальне скорочення персоналу та скорочення персоналу з неповною вищою або середньою освітою. Це свідчить про проблеми в управлінні персоналом на підприємстві, адже при відсутності робітників робочих спеціальностей управлінцям доведеться здійснювати розподіл робіт, які потрібно виконати, серед наявних працівників або у гіршому разі забезпечувати їхнє виконання.

Вищезгадана тенденція спостерігається у ПрАТ «Агропродукт», ТОВ «Заготзбут», ТОВ «Скалат-м'ясо», ТОВ «М'ясовіта» та ТОВ «Зірка». Здебільшого це вказує на неспроможність відділу управління персоналом виконувати визначені завдання, що у майбутньому негативно впливатиме на загальний фінансово-економічний стан підприємства.

2.2. Дослідження сучасних практик формування системи управління персоналом підприємств на інноваційних засадах

Кадровий потенціал сучасного підприємства є важливим стратегічним фактором забезпечення ефективності його діяльності. Інноваційні засади розвитку висувають нові вимоги до рівня кваліфікації працівників, їхніх знань і навичок. Нині потрібні фахівці нових професій, нові підходи до вирішення сучасних завдань, нові організаційні форми діяльності підприємств.

Система управління персоналом має забезпечувати функціонування такого напрямку діяльності, як навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Саме ефективна робота співробітників, потужна система інформаційного забезпечення та пошуку нововведень мають працювати на ідею постійного удосконалення корпоративного рівня знань.

Динаміку проведення перепідготовки персоналу на підприємствах м'ясопереробної галузі Тернопільської області відображено на рис. 2.9.

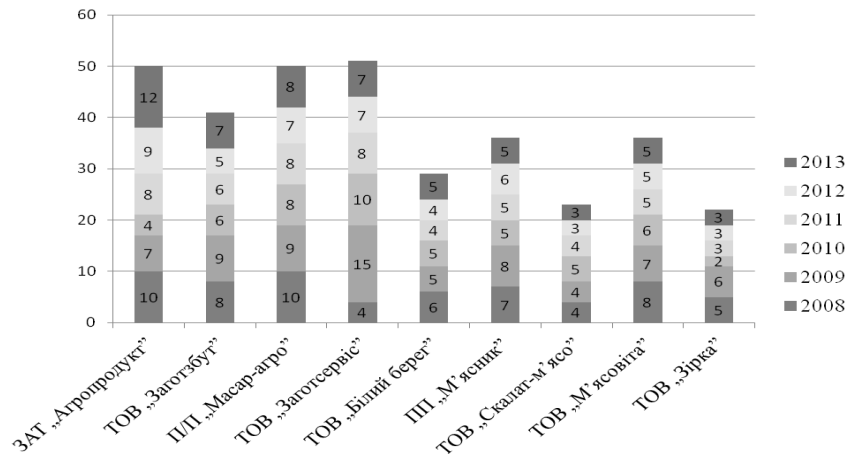


Рис. 2.9. Динаміка чисельності працівників, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації впродовж 2008 – 2013 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

Наведені вище дані дають можливість зробити висновок, що впродовж 2008 – 2013 рр. найбільша кількість працівників підвищили рівень кваліфікації (в середньому 50 осіб) у ПрАТ «Агропродукт», ПП «Масар-агро» та ТОВ «Заготсервіс», тоді як у ТОВ «Заготзбут» – 41 особа. Найнижчий показник простежуємо у ТОВ «Білий берег», ТОВ «Скалат-м'ясо» та ТОВ «Зірка» – 20 – 30 осіб. Однак значення найбільшого показника не свідчить про здійснення ефективної політики управління персоналом у напрямку підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що прямо пропорційно впливає на продуктивність праці.

Оскільки якісне покращення персоналу є найважливішим ресурсом підприємства, ефективність управління можна визначити за співвідношенням отриманого прибутку до витрат. Як зазначено у п. 1.3, до таких витрат належать витрати на утримання персоналу (основна та додаткова заробітна плата), адаптацію працівників, мотивацію персоналу, професійний розвиток, оцінювання та атестацію, на планування трудової кар'єри та

забезпечення сприятливого трудового клімату і формування корпоративної культури. Слід вказати на той факт, що у досліджуваних підприємствах серед перелічених витрат спостерігаються тільки витрати на основну та додаткову заробітну плату. Відповідно до звітних даних підприємств за 2008 – 2013 рр., розраховано ефективність управління персоналом суб'єктів господарювання за формулою 1.1 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз ефективності управління персоналом м'ясопереробних підприємств Тернопільської області за 2008 – 2013 рр.

Роки	М'ясопереробні підприємства								
	ПрАТ «Агро-продукт»	ТОВ «Загот-збут»	ПП «Масар-агро»	ТОВ «Загот-сервіс»	ТОВ «Білий берег»	ПП «М'яс-ник»	ТОВ «Скалат-м'ясо»	ТОВ «М'ясо-віта»	ТОВ «Зірка»
2008	46,30	-125,05	47,47	173,51	103,81	1,38	-444,14	450,20	12,68
2009	-975,00	73,56	171,52	166,62	2,67	8,13	-235,40	428,21	21,25
2010	-262,16	79,84	276,79	130,66	15,16	395,56	-64,42	-405,70	2,11
2011	922,30	483,46	281,85	-103,78	5,59	103,21	59,62	-417,72	278,1
2012	505,13	371,87	62,52	-124,15	91,33	94,31	49,10	-147,57	8,17
2013	508,85	524,26	72,38	103,15	65,22	101,96	52,54	220,67	5,43

Джерело: проведено розрахунки авторкою на основі даних бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

Так, аналізуючи дані табл. 2.1, доцільно звернути увагу на те, що від'ємне значення свідчить про збитки у діяльності суб'єкта господарювання у відповідному році. Чим вище значення показника, тим більш ефективно здійснювалося управління персоналом на підприємствах. Проте на основі вищенаведених даних, на нашу думку, не можна робити поспішних висновків про ефективність системи управління персоналом загалом. Результативність роботи підприємства залежить не тільки від працівників робочих професій, а й від управлінського персоналу, який керує процесами виробництва та його обслуговуванням, управляє підприємством, а тому від правильності прийнятих рішень менеджерів вищої ланки залежить ефективність діяльності цього суб'єкта господарювання загалом.

Водночас на підприємствах потрібно здійснювати матеріальне стимулювання працівників апарату управління як у грошовій, так і негрошовій формах, та забезпечувати відповідні умови для реалізації нових

ідей. Як приклад, проаналізуємо обсяги витрат на утримання апарату управління на досліджуваних підприємствах (табл. И.1, дод. И). Цей аналіз дасть змогу уявити реальний стан та перспективи стратегічної складової управління. Для цього слід дослідити питання кількісного та якісного складу працівників апарату управління (рис. 2.10).

Графічний аналіз показника економічності апарату управління дав змогу з'ясувати, що у ПП «Масар-агро» простежується позитивна тенденція до зростання продуктивності праці. Це є похідною ознакою інтенсифікації процесів адміністративного рівня: стратегічне планування, організація та контроль за виробничими процесами, затвердження новаторських ідей і концепцій розвитку бізнесу, постановка об'єктивних цілей для досягнення високих результатів.

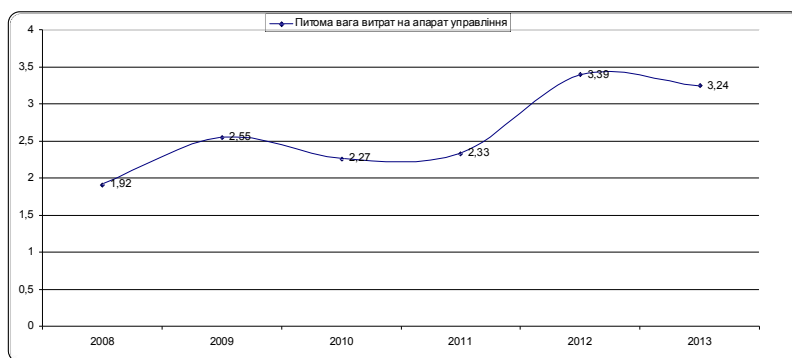


Рис. 2.10. Динаміка витрат на утримання апарату управління в 2008 – 2013 рр. у ПП «Масар-агро»

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

З огляду на варіацію показника частки витрат на адміністративний персонал у досліджуваних підприємствах було б доцільно, на нашу думку, розподілити їх на групи ефективності відповідно до цього показника. Позитивним у цьому разі є поступове зростання частки витрат на утримання керуючого персоналу, що спостерігається у більшості підприємств вибірки. Разом з тим, на відносність цієї методики впливає часове коливання кількості персоналу загалом. Відповідно об'єктивність цього показника вважаємо умовною.

Поступове збільшення частки витрат на утримання апарату управління є цільовим методом підвищення результативності інноваційної діяльності суб'єкта господарювання шляхом формування цієї структури, а також стимулювання працівників центрального апарату з метою їхнього утвердження. Від виникнення конкретної ідеї інноваційного характеру до впровадження її у життя має бути мінімальний проміжок часу. В цьому полягає основне завдання апарату управління – стимулювати і впроваджувати у життя плідні ідеї персоналу.

На основі цього можемо зробити висновок про важливість вкладень у стратегічний елемент системи управління підприємством, тобто у його керівництво як менеджерів вищих ланок. Це дає змогу інтенсифікувати продуктивність праці як окремих підрозділів, так і підприємства загалом.

Відповідно можемо постулювати той факт, що більшість, зокрема шість із дев'яти, досліджених підприємств є інноваційно орієнтованими, тобто апарат управління кожного з цих суб'єктів господарювання схильний стимулювати інноваційну діяльність.

Отже, доцільно констатувати, що у досліджуваних підприємствах відбувається незначне збільшення працівників апарату управління і відповідно коливаються витрати на їхнє утримання, однак переважно в напрямку зростання, що спричинює підвищення загальних витрат суб'єкта господарювання та зменшення можливих прибутків.

Іншим фактором кількісного аналізу показника продуктивності праці є величина фонду оплати праці. У питанні мотивації велике значення має принцип справедливого його розподілу. У зв'язку з цим важливим є застосування однакових показників оцінювання виконаної роботи до всіх членів колективу.

Для спрощення аналітичних дій підприємства розподілено на дві групи за обсягами фонду оплати праці. На рис. 2.11 зображено динаміку зміни фонду оплати праці підприємств м'ясопереробної галузі Тернопільської області за 2008–2013рр., зокрема ТОВ «Заготзбут», ТОВ «Білий берег», ПП

«М'ясник», ТОВ «М'ясовіта», ТОВ «Зірка». На рис. К.1 (дод. К) представлено другу групу підприємств.

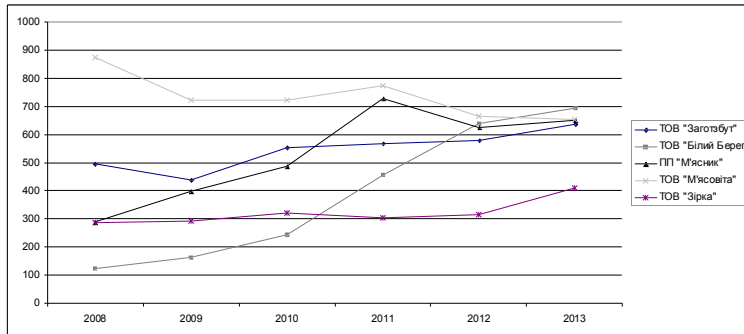


Рис. 2.11. Динаміка зміни фонду оплати праці підприємств м'ясопереробної галузі Тернопільської області за 2008 – 2013 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

На основі даних побудованих графіків спостерігаємо збільшення обсягів фонду оплати праці в усіх досліджуваних підприємствах. Це є позитивним моментом, оскільки свідчить про збільшення обсягів оборотних коштів і виручки. Для детального дослідження фонду оплати праці працівників потрібно проаналізувати його структуру (рис. 2.12). Структуру фонду оплати праці підприємств м'ясопереробної галузі Тернопільської області за 2008 – 2013 рр. відображають дані табл. К.1 (дод. К).

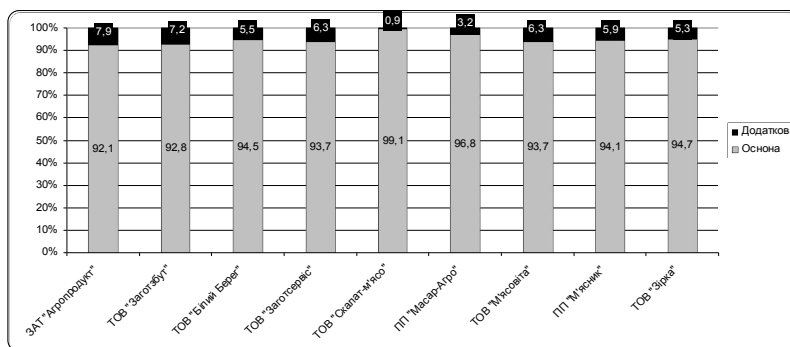


Рис. 2.12. Структура фонду оплати праці підприємств м'ясопереробної галузі Тернопільської області у 2013 р.

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

Загалом слід вказати на такий негативний момент, що на підприємствах не надають преміальних та заохочувальних виплат за основні результати роботи. Це підтверджує факт відсутності будь-яких стратегій щодо мотивації персоналу, що може негативно вплинути як на ефективність праці працівників, так і підприємства загалом.

У сучасних умовах заробітна плата не виконує покладених на неї функцій щодо організації управління персоналом, зокрема рівень стимулюючої функції заробітної плати на підприємствах є критично низьким, що впливає на мотивацію працівників, рівень професійно-кваліфікаційних характеристик і відповідно на зниження кінцевих результатів діяльності підприємств м'ясопереробної галузі регіону. Підтвердженням такої ситуації є аналіз співвідношення середньої заробітної плати до прожиткового мінімуму у відповідному році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка співвідношення показників середньої заробітної плати підприємств м'ясопереробної галузі Тернопільської області та прожиткового мінімуму за 2008 – 2013 рр.

Роки	Прожитковий мінімум, грн.	Середня заробітна плата, грн.								
		ПрАТ «Агро-продукт»	ТОВ «Загот-збут»	ПП «Масар-агро»	ТОВ «Загот-сервіс»	ТОВ «Білий берег»	ПП «М'яс-ник»	ТОВ «Скалат-м'ясо»	ТОВ «М'ясо-віта»	ТОВ «Зірка»
2008	626,0	1368,4	459,1	750,5	732,6	254,2	632,5	687,2	959,6	681,9
2009	701,0	971,0	457,3	844,4	496,5	331,3	828,1	690,0	941,8	719,6
2010	875,0	283,3	657,5	1242,7	1275,9	562,5	1013,1	632,8	1057,3	836,2
2011	953,0	1322,7	696,6	2074,3	1255,4	824,3	1212,5	1115,2	1215,6	842,8
2012	1095,0	1742,6	766,7	2294,3	1221,4	1265,9	1236,9	1267,7	1386,3	936,0
2013	1176,0	1966,2	826,6	2420,8	1527,7	1311,9	1289,7	1861,5	1264,0	1267
Коефіцієнт випередження заробітною платою прожиткового мінімуму										
2008	-	2,2	0,7	1,2	1,2	0,4	1,0	1,1	1,5	1,1
2009	-	1,4	0,7	1,2	0,7	0,5	1,2	1,0	1,3	1,0
2010	-	0,3	0,8	1,4	1,5	0,6	1,2	0,7	1,2	1,0
2011	-	1,4	0,7	2,2	1,3	0,9	1,3	1,2	1,3	0,9
2012	-	1,6	0,7	2,1	1,1	1,2	1,1	1,2	1,3	0,9
2013	-	1,7	0,7	2,1	1,3	1,1	1,1	1,6	1,1	1,1

Джерело: сформовано та розраховано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

Розрахований коефіцієнт випередження відображає співвідношення показників середньої заробітної плати працівника щодо прожиткового мінімуму. Очевидним є той факт, що в ПП «Масар-агро» більш повною мірою відбувається матеріальне забезпечення працівників, оскільки коефіцієнт випередження за 2011 – 2013 рр. становить 2,1 – 2,2.

Незначне перевищення заробітної плати над прожитковим мінімумом спостерігається у ТОВ «Заготсервіс», ПП «М'ясник», ТОВ «Скалат-м'ясо» і ТОВ «М'ясовіта», де відповідний коефіцієнт коливається в межах 1,0 – 1,6. У ТОВ «Заготзбут» не здійснюється реальна оплата праці, про що свідчать розміри середньої заробітної плати від 459,1 грн. у 2008 р. до 826,6 грн. у 2013 р.

Слід зазначити, що ПрАТ «Агро продукт» у 2010 р. перебувало в стані складної фінансової кризи, про що свідчить проведений попередній аналіз, що і вплинуло на оплату праці працівників. Однак з 2011 р. проводилася ефективна політика щодо підвищення обсягів прибутковості підприємства і матеріального забезпечення.

З огляду на це підприємствам м'ясопереробної галузі Тернопільської області доцільно здійснювати ефективну стратегію матеріального забезпечення працівників, що сприятиме постійному вдосконаленню їхніх вмінь і навичок, розкриттю власного потенціалу, що прямо пропорційно впливатиме на підвищення продуктивності праці та забезпечення позитивного фінансового результату суб'єкта господарювання загалом. Однак результативність вказаного процесу на підприємстві залежить також від політики держави, яка в нашій країні спрямована лише на виживання.

Результативність персоналу, будучи одним з основним економічних показників ефективності його діяльності, також є наріжним каменем в оцінюванні системи управління персоналом відповідно до загального стану економіки підприємства. За основу вирахування результативності взято показники середньооблікової чисельності персоналу, відпрацьований час, обсяг випуску продукції та їхні похідні – середньогодинна продуктивність і середньорічна заробітна плата. Згідно з отриманими в результаті обчислення даними (табл. Л.1, дод. Л), можна зробити висновок, що найвища

ефективність праці як динамічний процес характерна для ПрАТ «Агропродукт». Водночас підтвердилось твердження про те, що зростання продуктивності праці впливає на зростання середньорічної заробітної плати. Проте від'ємну динаміку простежуємо в діяльності ТОВ «Заготсервіс» та ТОВ «Скалат-м'ясо», хоча на тенденцію середньорічної заробітної плати це суттєво не вплинуло (рис. 2.13). Це можна пояснити інфляційними та дефляційними процесами в економіці країни, збільшенням величини прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати. Інші підприємства показали стабільну позитивну динаміку зростання показника результативності, що свідчить про забезпечення поступового розвитку персоналу у правильному напрямку.

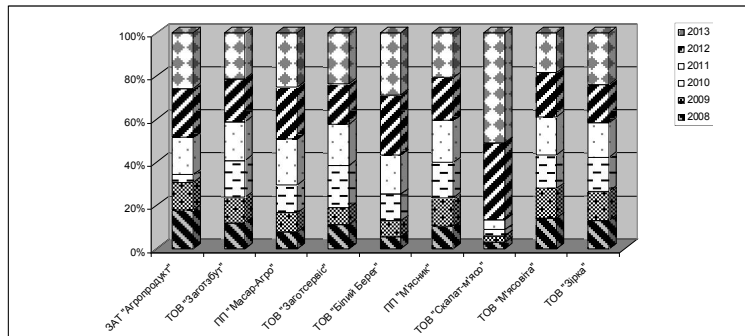


Рис. 2.13. Динаміка зміни середньорічної оплати праці працівників м'ясопереробних підприємств Тернопільської області за 2008–2013 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

З метою запобігання негативному впливу на загальну результативність діяльності підприємства та забезпечення йому очікуваного рівня ефективності управління персоналом доцільно здійснювати моніторинг переміщення (руху) персоналу, своєчасне виявлення та кількісне оцінювання можливих факторів впливу на окремі його складові. Дані аналізу показників змінності персоналу на м'ясопереробних підприємствах Тернопільської області за 2008–2013 рр. наведено в табл. М.1 (дод. М). На рис. 2.14 представлено типову для більшості підприємств динаміку інтенсивності руху персоналу у ПП «Масар-агро» впродовж 2008–2013 рр.

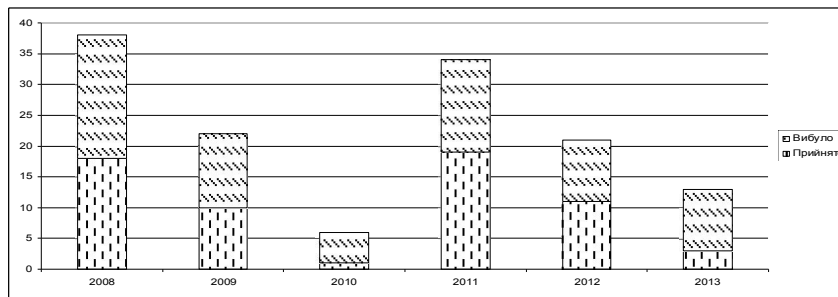


Рис. 2.14. Динаміка переміщення персоналу у ПП «Масар-агро» за 2008 – 2013 рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними бухгалтерської звітності м'ясопереробних підприємств Тернопільської області.

Отже, динаміку, представлену на рис. 2.14, можна розглядати як з позитивного, так і негативного боку. Оскільки відносна стабілізація руху відбувається на семи із дев'яти підприємств, то можна стверджувати про позитивний показник діяльності відділу управління персоналом. У цьому разі відбувається концентрація та стабілізація знань і вмінь усередині організації, що дає змогу проводити подальші заходи щодо підвищення коефіцієнта результативності діяльності персоналу. З іншого боку, високу плинність кадрів можна характеризувати як оновлення рушійної сили інновацій, тобто ідей, натхнення, сил, амбіцій та ін. Носієм цих характеристик є новий персонал, який, можливо, займе своє місце у системі підприємства і повністю інтегрується у його діяльність. Таке збільшення плинності спостерігається у ТОВ «Заготсервіс» і ТОВ «Скалат-м'ясо».

Важливим моментом у проведенні кадрової політики на досліджуваних підприємствах є те, що вибуття працівників відбувалося за власним бажанням чи за згодою сторін, а прийом на роботу здійснювався переважно не на новостворені робочі місця.

У дод. Н подано розрахунок показників результативності окремих складових процесу управління персоналом відповідно до методичного підходу, запропонованого у табл. 1.2 (п. 1.3), зокрема коефіцієнтів плинності персоналу, мотивації заробітної плати та додаткової заробітної плати, чисельності

працівників, що брали участь у заходах із розвитку персоналу, чисельності персоналу, зайнятого в інноваційній сфері (схильного до інновацій).

Оскільки проведені обчислення не дають змоги сформулювати потрібні висновки щодо рівня варіювання вищезгаданих показників, то доцільним, на нашу думку, є знаходження для них показника варіації (табл. 2.3). Показник варіації статистичного ряду розраховується за формулою:

$$R_{var} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення показника; \bar{x} – середнє значення показника.

Таблиця 2.3

Показник варіації для коефіцієнтів результативності процесу управління персоналом на м'ясопереробних підприємствах Тернопільської області за 2008 – 2013 рр.

Підприємство	Значення статистичних параметрів			
	\bar{x}	x_{\min}	x_{\max}	R_{var}
1	2	3	4	5
Коефіцієнт мотивації заробітної плати				
ТОВ «Зірка»	0,058	0,05	0,07	12,90%
ПрАТ «Агропродукт»	0,512	0,127	0,758	41,05%
ТОВ «Заготзбут»	0,26	0,24	0,294	7,11%
ПП «Масар-агро»	0,617	0,416	0,786	26,98%
ТОВ «Заготсервіс»	0,431	0,261	0,57	23,89%
ТОВ «Білий берег»	0,283	0,141	0,418	40,69%
ПП «М'ясник»	0,417	0,35	0,46	9,89%
ТОВ «Скалат-м'ясо»	0,39	0,282	0,529	21,04%
ТОВ «М'ясовіта»	0,467	0,387	0,532	10,26%
ТОВ «Зірка»	0,357	0,309	0,388	9,54%
Коефіцієнт мотивації додаткової заробітної плати				
ПрАТ «Агропродукт»	0,123	0,04	0,22	59,51%
ТОВ «Заготзбут»	0,088	0,07	0,14	33,90%
ПП «Масар-агро»	0,031	0,004	0,07	76,80%
ТОВ «Заготсервіс»	0,042	0,03	0,06	23,79%
ТОВ «Білий берег»	0,045	0,02	0,06	30,63%
ПП «М'ясник»	0,143	0,04	0,58	149,42%
ТОВ «Скалат-м'ясо»	0,082	0,07	0,09	9,22%
ТОВ «М'ясовіта»	0,053	0,03	0,06	22,71%

1	2	3	4	5
ТОВ «Зірка»	0,058	0,05	0,07	12,90%
Коефіцієнт плинності кадрів				
ПрАТ «Агропродукт»	0,14	0	0,34	87,13%
ТОВ «Заготзбут»	0,112	0,05	0,2	51,10%
ПП «Масар-агро»	0,142	0,06	0,22	38,51%
ТОВ «Заготсервіс»	0,158	0,04	0,44	93,63%
ТОВ «Білий берег»	0,16	0,02	0,34	64,83%
ПП «М'ясник»	0,258	0,09	0,5	58,20%
ТОВ «Скалат-м'ясо»	0,232	0,06	0,46	64,51%
ТОВ «М'ясовіта»	0,245	0,06	0,67	89,75%
ТОВ «Зірка»	0,19	0,14	0,23	18,53%
Коефіцієнт чисельності працівників, що брали участь у заходах з розвитку персоналу				
ПрАТ «Агропродукт»	0,123	0,06	0,168	34,68%
ТОВ «Заготзбут»	0,094	0,079	0,113	14,56%
ПП «Масар-агро»	0,099	0,086	0,112	9,98%
ТОВ «Заготсервіс»	0,074	0,055	0,086	15,81%
ТОВ «Білий берег»	0,118	0,087	0,15	20,74%
ПП «М'ясник»	0,145	0,1	0,2	26,95%
ТОВ «Скалат-м'ясо»	0,121	0,06	0,16	36,51%
ТОВ «М'ясовіта»	0,109	0,094	0,125	9,73%
ТОВ «Зірка»	0,117	0,063	0,176	33,19%
Коефіцієнт чисельності персоналу, зайнятого в інноваційній сфері (схильного до інновацій)				
ПрАТ «Агропродукт»	0,067	0,012	0,103	53,99%
ТОВ «Заготзбут»	0,067	0,057	0,079	14,04%
ПП «Масар-агро»	0,069	0,061	0,079	10,00%
ТОВ «Заготсервіс»	0,063	0,041	0,074	20,94%
ТОВ «Білий берег»	0,072	0,049	0,087	18,60%
ПП «М'ясник»	0,1	0,079	0,119	17,76%
ТОВ «Скалат-м'ясо»	0,106	0,075	0,125	20,84%
ТОВ «М'ясовіта»	0,074	0,047	0,116	38,40%
ТОВ «Зірка»	0,103	0,086	0,118	11,39%
Коефіцієнт забезпеченості персоналом				
ПрАТ «Агропродукт»	0,1	0,04	0,17	54,04%
ТОВ «Заготзбут»	0,032	0,01	0,05	42,29%
ПП «Масар-агро»	0,138	0,01	0,22	67,57%
ТОВ «Заготсервіс»	0,342	0,11	0,6	47,89%
ТОВ «Білий берег»	0,158	0,04	0,44	93,63%
ПП «М'ясник»	0,247	0,04	0,52	75,35%
ТОВ «Скалат-м'ясо»	0,2	0,15	0,32	30,82%
ТОВ «М'ясовіта»	0,15	0,06	0,42	90,43%
ТОВ «Зірка»	0,087	0,07	0,12	22,69%

Джерело: сформовано та розраховано авторкою.

Коефіцієнт мотивації, який обчислюється з урахуванням розміру середньої заробітної плати та додаткової заробітної плати, відображає рівень проведення мотиваційної політики підприємств. Коефіцієнт мотивації заробітною платою розраховано на основі розміру середньої заробітної плати на досліджуваних підприємствах та в країні загалом, показник якої в 2008 р. становив 1806 грн., у 2009 р. – 1906 грн., у 2010 р. – 2239 грн., у 2011 р. – 2239 грн., у 2012 р. – 3026 грн., у 2013 р. – 3265 грн. Однак низькі значення відповідного коефіцієнта у досліджуваних підприємствах свідчить про низький рівень оплати праці працівників у галузі. Найвище середнє значення коефіцієнта простежуємо в ПП «Масар-агро» (0,617) і ПрАТ «Агропродукт» (0,512), а найменше – у ТОВ «Білий берег» (0,283) і ТОВ «Заготзбут» (0,26). Отже, тенденція щодо ведення мотиваційної політики на цих підприємствах загалом є позитивною.

Коефіцієнт мотивації додатковою заробітною платою відображає частку додаткових виплат у структурі заробітної плати працівників, а його оптимальне значення становить до 0,2, або 20%. Як свідчать дані, у всіх досліджуваних підприємствах витримується цей показник. Однак у ПрАТ «Агропродукт» коефіцієнт мав найнижчий рівень і становив 0,04 у 2012 р., у ТОВ «Заготзбут» – 0,07 у 2010 – 2013 рр., ПП «Масар-агро» – 0,004 у 2012 р., ТОВ «Заготсервіс» – 0,03 у 2009 р., ТОВ «Білий берег» 0,02 у 2008 р., ПП «М'ясник» – 0,04 у 2008 р., ТОВ «Скалат-м'ясо» – 0,07 у 2010 р., ТОВ «М'ясовіта» – 0,03 у 2010 р., ТОВ «Зірка» – 0,05 у 2013 р. Найменший рівень коливання цього показника можемо спостерігати у ТОВ «Заготсервіс» (23,79%), ТОВ «Скалат-м'ясо» (9,22%) і ТОВ «Зірка» (12,90%). Це вказує на позитивні та стабільні тенденції у системі мотивації працівників додатковою оплатою праці.

Коефіцієнт плинності персоналу можна розглядати з позиції оновлення кадрового складу підприємства, але він водночас відображає негативне явище, оскільки впливає на продуктивність праці персоналу в напрямку її

зниження. Найбільше середнє значення коефіцієнта плинності працівників спостерігається у ПП «М'ясник» (0,258), ТОВ «Скалат-м'ясо» (0,232) і ТОВ «М'ясовіта» (0,245). Доволі високим рівнем варіації показника плинності персоналу відзначаються ТОВ «М'ясовіта» (89,75%), ТОВ «Заготсервіс» (93,63%) і ПрАТ «Агропродукт» (87,13%). Таким чином, при нестабільній економічній та політичній ситуації явище плинності персоналу слід розглядати як об'єктивну реальність економіки підприємства.

Показник забезпеченості персоналом відображає співвідношення фактичної чисельності персоналу до планової його чисельності згідно зі штатним розписом. Відносна хаотичність динаміки показника спостерігається у всіх підприємствах. Слід звернути увагу на те, що показовими є значення коефіцієнта (мінімальне, максимальне та середнє), аналіз яких дасть змогу сформулювати загальні положення щодо розвитку системи управління персоналом з огляду на його оборотність. Негативним явищем вважаємо відносно високе значення коефіцієнта, оскільки воно свідчить про необхідність винаймання (плинність) персоналу, що не сприяє накопиченню корисного досвіду у межах визначених компетенцій для працівників підприємства. У вибірці суб'єктів господарювання слід виокремити ТОВ «Заготсервіс» (0,342) як підприємство з найвищим середнім значенням коефіцієнта обороту з прийому персоналу. Це свідчить про негативну тенденцію у сфері управління персоналом у зв'язку з переміщенням (змінністю) працівників, а з урахуванням специфіки галузі (відсутність можливості моментальної заміни спеціаліста у сфері) негативний ефект примножується.

Разом із цим, потребує уваги становище у ПрАТ «Агропродукт» і ТОВ «Заготзбут». Підприємства виділяються з вибірки своєю відносно виваженою політикою щодо найму персоналу, оскільки їхні результати є найбільш оптимальним з огляду на середньорічну чисельність працюючих. Це є позитивним явищем у системі управління персоналом підприємств, адже

відбувається процес агрегування знань і компетенцій та максимально унеможлиблюється їхній вплив.

Для кращого розуміння процесів усередині наявних систем управління персоналом на підприємствах розраховано показник варіації як математичне вираження коливань коефіцієнтів. Згідно з даними табл. 2.3, у більшості представлених підприємств спостерігається високий рівень варіації показника. Це свідчить про нестабільність і вразливість системи управління персоналом досліджуваних суб'єктів господарювання, тобто спостерігається значний вплив зовнішніх факторів, таких як політична ситуація, економічна кон'юнктура, дефляційні та інфляційні процеси, можливість неспеціалізованого заробітку на зарубіжних ринках праці тощо.

Саме позитивна динаміка вимірників процесу управління персоналом підприємства свідчатиме про підвищення рівня його ефективності.

Результативність процесу управління персоналом на підприємстві характеризується також коефіцієнтом чисельності персоналу, зайнятого в інноваційній сфері (схильного до інновацій), та коефіцієнтом чисельності працівників, які брали участь у заходах із розвитку персоналу. Загальновідомо, що зі зростанням значення цих показників більш результативним є процес управління.

Для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств необхідно визначити відповідний інтегральний показник. Для його побудови, на нашу думку, доцільно використати систему розрахованих вище показників результативності процесу управління персоналом на досліджуваних підприємствах, оскільки вони найбільш яскраво відображають усі ефективні напрямки роботи з працівниками. Відповідно до рівня впливу того чи іншого коефіцієнта на розвиток системи управління персоналом, кожному із них присвоїмо певне вагове значення p_i .

Інтегральний показник результативності процесу управління персоналом дає можливість оцінити та визначити потребу у застосуванні

інноваційних заходів на основі проведення комплексного аналізу системи управління працівниками (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Інтегральний показник результативності процесу управління персоналом

Досліджувані підприємства	Математичний вираз інтегрального показника	Роки					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
ПрАТ «Агропродукт»	$I_s = \sum_{i=1}^n k_i \cdot p_i, i = \overline{1, n}$ де k_i – величина i -го коефіцієнта, p_i – вагове значення i -го коефіцієнта; n – кількість коефіцієнтів ($n=6$).	0,24	0,25	0,13	0,22	0,20	0,22
ТОВ «Заготзбут»		0,17	0,13	0,12	0,11	0,12	0,12
ПП «Масар-агро»		0,16	0,18	0,18	0,25	0,23	0,23
ТОВ «Заготсервіс»		0,16	0,13	0,23	0,16	0,16	0,18
ТОВ «Білий берег»		0,10	0,11	0,14	0,13	0,15	0,16
ПП «М'ясник»		0,18	0,19	0,21	0,38	0,19	0,16
ТОВ «Скалат-м'ясо»		0,21	0,18	0,15	0,20	0,22	0,16
ТОВ «М'ясовіта»		0,19	0,18	0,18	0,18	0,24	0,16
ТОВ «Зірка»		0,17	0,17	0,16	0,15	0,15	0,16

Джерело: сформовано та розраховано авторкою.

За вищеподаними даними можна зробити висновок про вектори руху сумарного показника результативності, що в динаміці вказує на правильність або хибність політики підприємства щодо управління персоналом. Якщо, наприклад, у ПрАТ «Агропродукт» ця динаміка є відносно значною та стабільною, то це свідчить про надмірний вплив зовнішніх факторів на систему управління персоналом. На противагу цьому підприємству, ПП «Масар-агро» демонструє стабільне економічне зростання, що свідчить про успішні заходи щодо нівелювання дії зовнішніх факторів на розвиток системи управління персоналом.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності працівник має насамперед прагнути розширювати власні знання і підвищити кваліфікацію як у професійній діяльності, так і в інших сферах. Підприємство може сприяти цьому, мотивуючи працівника до навчання і підготовки, а також надаючи відповідну допомогу. Іншою складовою підвищення конкурентоспроможності є розвиток необхідних психологічних якостей. Це здійснюється як шляхом самовдосконалення і саморозвитку працівника, так і за допомогою відповідних тренінгів і мотиваційних заходів.

Однак за сучасних складних економічних, фінансових, політичних і правових умов як на підприємстві, так і в країні загалом, інноваційний

розвиток суб'єктів господарювання м'ясопереробної галузі та процес управління персоналом з урахуванням визначених факторів є доволі ускладненим і характеризуються низьким рівнем, незважаючи на позитивну динаміку впродовж 2008 – 2013 рр.

2.3. Оцінка мотиваційного середовища досліджуваних підприємств

Середовище діяльності працівників постає тим мікропростором, в якому відбуваються як безпосереднє виробництво матеріальних продуктів, що є джерелом отримання засобів для існування, так і задоволення потреб у самореалізації, спілкуванні. Якість управління персоналом, врахування запитів у підвищенні соціального статусу, власної важливості у життєдіяльності підприємства є вагомими факторами вмотивованості працівників до активної та продуктивної діяльності.

На сьогодні існує необхідність запровадження на підприємстві новітньої мотиваційної стратегії, специфіка якої полягає в тому, що остання має враховувати нестабільні умови економічної кризи, а також вимоги інформаційної економіки, заснованої на знаннях та інноваціях. Підприємства потребують кваліфікованих працівників, здатних швидко приймати нестандартні рішення, які дали б змогу не лише «вижити» на ринку, а й зміцнити конкурентні позиції. Саме за таких умов особливої актуальності та ваги набувають такі здібності персоналу, як креативність, здатність прийняття та реалізації творчих рішень, для активізації яких потрібні прогресивні методи та інструменти впливу на поведінку працівників.

На основі проведених досліджень системи управління персоналом підприємств можемо зробити висновок, що в механізмі інноваційного управління працівниками важливу роль відіграє високий рівень мотивації. Остання має насамперед сприяти максимальному залученню всіх наявних резервів і пошуку прихованого потенціалу персоналу з метою реалізації

стратегічної мети підприємства, а також постійному саморозвитку працівників, їхньому вдосконаленню та повноцінному нарощенню людського капіталу.

У ході проведення анкетування працівників підприємств м'ясопереробної галузі Тернопільської області встановлено, що застосована система мотивації персоналу цих суб'єктів господарювання негативно впливає на зростання продуктивності їхньої праці. В опитуванні взяли участь 11 керівників та 177 працівників ПрАТ «Агропродукт», ТОВ «Заготзбут», ПП «Масар-агро», ТОВ «Заготсервіс», ТОВ «Білий берег», ПП «М'ясник», ТОВ «Скалат-м'ясо», СУП ТОВ «М'ясовіта», ТОВ «Зірка». Приклад розроблених анкет наведений у дод. П.

Для визначення мотиваційних рушіїв, які спонукають працівників докладати зусиль для розвитку м'ясопереробної галузі, розроблено систему показників, що демонструють основні орієнтири трудової поведінки. Зважаючи на численні внутрішні та зовнішні стимули діяльності, їх згруповано у кілька блоків. Так, працівникам пропонувалось обрати найбільш відповідні їхній ситуації стимули у таких групах мотивів: економічні, професійні, соціально-психологічні та зовнішні.

У кожній групі також виокремлено мотив, який найчастіше обирав опитаний працівник. Отже, серед економічних мотивів найбільшу кількість відповідей отримав такий варіант, як стабільність роботи (72%), у групі професійних мотивів – реалізація через працю своїх здібностей і можливостей (60%). Серед соціально-психологічних мотивів домінують установки на гарантування соціального захисту у формі відпусток, підтримки при хворобі, забезпечення путівками у санаторії (61%). Відносна стабільність роботи є визначальним мотивом для 70% опитаних працівників у групі зовнішніх факторів впливу.

Простежується чітка тенденція до вибору мотивів, які обумовлюють збереження стабільності та гарантованості зайнятості на підприємстві. Ранжування домінуючих мотивів відображають нижчеподані висновки. За даними рис. 2.15 доходимо висновку, що здебільшого працівники орієнтовані

на такі фактори, які дали б змогу забезпечувати життєво необхідні потреби (матеріальна незалежність, соціальний захист, впевненість щодо зайнятості тощо).

Такий розподіл мотивів зумовлений об'єктивною ситуацією у нашій державі. Нестабільність в економіці, політичні та соціокультурні зрушення, динамізм перетворень на перший план висувують необхідність у забезпеченні життєвих потреб, відсуваючи мотиви більш високого рівня у зону неактуальності. В останній період у макроекономічному середовищі можна спостерігати значне погіршення основних показників соціально-економічного розвитку України.

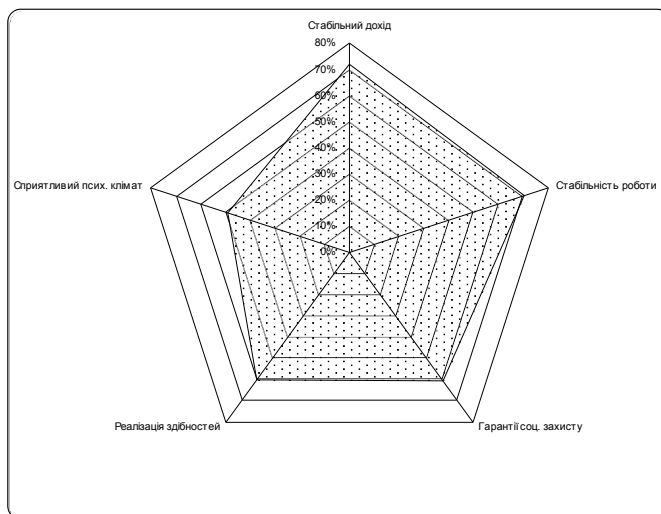


Рис. 2.15. Розподіл мотивів вибору виду діяльності в м'ясопереробній галузі

Джерело: побудовано авторкою за результатами анкетування.

Результати опитування засвідчили, що більшість працівників м'ясопереробної галузі загалом задоволена організацією праці на їхніх підприємствах. На це вказали 75% респондентів. Проте у ході вивчення рівня задоволеності працівників окремими напрямками їхньої діяльності були виявлені деякі розбіжності. Найменша кількість невдоволень виявлена у сфері взаємовідносин між працівниками з безпосереднім керівництвом (рівень задоволеності становить 71%), між працюючими (78% опитаних зазначили, що їхні стосунки є доброзичливими) та у забезпеченні санітарно-

гігієнічних умов праці (у 60% респондентів відсутні суттєві зауваження щодо цього питання). Більше незадоволення викликає організаційна складова діяльності. Так, 65% працівників м'ясопереробної галузі лише частково задоволені різноманітністю видів діяльності, а 56% не повною мірою вдоволені можливостями просування по службі. Суттєвою є частка тих осіб, яких не влаштовує режим роботи в межах їхніх підприємств (20% – повністю незадоволені та 33% – частково задоволені). Ставлення працівників м'ясопереробної галузі до розміру заробітної плати виявилось переважно позитивним: 50% опитаних повністю задоволені і 50% – частково. На рис. 2.16 вказано розподіл відповідей респондентів щодо оцінювання різних напрямків їхньої діяльності.

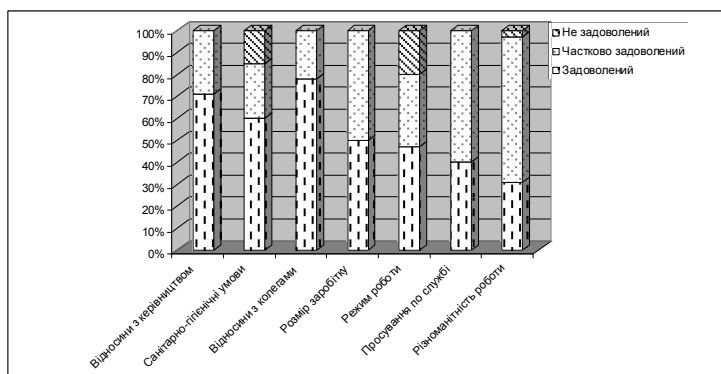


Рис. 2.16. Розподіл відповідей на запитання проведеного анкетування
Джерело: побудовано авторкою за результатами анкетування.

Серед інших недоліків в організації праці на підприємстві, де працюють опитані, були вказані такі: 62% респондентів суттєвий недолік вбачають у наявності понаднормового робочого дня, 24% незадоволені матеріальною мотивацією за перевиконання плану та ініціативність у роботі, 18% звернули увагу на відсутність системи підвищення кваліфікації.

Наведені дані засвідчують необхідність інтенсифікації мотиваційних заходів на підприємствах м'ясопереробної галузі. Урізноманітнення діяльності, запровадження новітніх форм господарювання, визначення кар'єрних орієнтирів та підтримка просування за рівнями професійної і

посадової ієрархії є вагомими факторами, які сприяють покращенню продуктивності праці та зростанню самоповаги працівників.

Як зазначили 72% опитаних працівників, на їхніх підприємствах використовуються як матеріальні, так і нематеріальні засоби мотивації праці. Разом з цим, половина респондентів (50%) на запитання «Чи діє на підприємстві продумана стратегія мотивації праці і чи відомо Вам про неї?» відповіли таким чином: «Система мотивації має декларативний характер; я ознайомлений із стратегією мотивації, однак не спостерігаю її виявів на практиці». Водночас 30% опитаних були більш категоричними у своїх висновках і висловили невпевненість щодо наявності такої стратегії, вважаючи, що швидше застосовуються окремі мотиваційні заходи, які не характеризуються системністю в процесі їхньої реалізації. За результатами анкетування з'ясовано, що низьким також є рівень залучення рядових працівників до процесу розробки мотивації праці на підприємстві. Лише 23% опитаних вказали, що дієво залучаються представники всіх категорій персоналу. Проте більшість працівників, на їхню думку, перебуває поза межами такої активності і лише окремі категорії персоналу (здебільшого керівники різних ланок) беруть участь в обговоренні тактичних і стратегічних напрямків посилення мотивації на підприємстві. Це черговий раз актуалізує питання посилення уваги до думок пересічних працівників і необхідності розробки гармонізованої системи мотивації.

На думку опитаних респондентів, найбільш ефективною системою мотивації є поєднання матеріальної та нематеріальної форм із домінуванням матеріального стимулювання активності працівників. Прихильниками такого підходу є 72% працівників м'ясопереробної галузі. Проте варто зауважити, що акцент саме на фінансовому вимірі мотивації може мати негативний вплив на якість виконання окреслених завдань. Як зазначає український фахівець у галузі психології мотивації С. Занюк, систематичне грошове винагородження змінює структуру мотивації суб'єкта. На нашу думку, збільшення монетарного компонента у стимулюванні виробничої активності розбалансовує внутрішню структуру самомотивування та самонасаги. С. Занюк зазначає, що «...за таких умов відбувається заміщення мотивації з самої діяльності на гроші, тобто в подальшому людина виконуватиме таку

діяльність не тому, що вона цікава сама собою, а тому, що за неї платять гроші» [35, с. 266].

Вчені виокремили групу факторів та умов, за яких знижується внутрішня мотивація:

- якщо вони формують відчуття, що людиною маніпулюють;
- коли підтвердження грошовою винагородою є незалежним від якості виконання діяльності;
- якщо в результаті регулярного підтвердження знижується відчуття майстерності (компетентності); нагороди і гроші не спрацьовують як стимул, коли людина не відчуває гордості за власні досягнення;
- коли винагороди використовуються часто і трансформуються у звичну процедуру зовнішнього підтвердження, що спричинює зміщення мотивації з процесу та змісту діяльності на гроші та інші зовнішні атрибути [35, с. 266].

Таким чином, орієнтація переважно на матеріальні форми мотивування має бути збалансованою іншими видами стимулювання, які впливають на глибинні структури особистості.

Якщо система матеріальної мотивації на підприємствах м'ясопереробної галузі налагоджена на належному рівні, то питання реалізації внутрішніх потреб працівників, визнання їхньої спроможності самостійно вирішувати виробничі завдання, активно впливати на управлінські процеси потребують вирішення. Аргументуємо наведене вище даними, отриманими в ході опитування працівників. Більшість респондентів (56%) вказала, що серед матеріальних способів мотивації застосовуються премії та надбавки до заробітної плати, розширення соціальних гарантій у формі оплати путівок на відпочинок та лікування, безкоштовне харчування тощо. Як немонетарні форми стимулювання здебільшого використовують такий засіб, як похвали, визнання та грамоти. Натомість такі форми мотивування, як участь в обговоренні та розробці тактичних і стратегічних напрямків розвитку підприємства, залучення до розподілу прибутків, організація заходів з розвитку персоналу, широко не застосовуються на підприємствах.

Ефективність стимулювання працівників до інноваційної діяльності залежить насамперед від наявності цілеспрямованих заходів щодо організації підвищення фахової компетентності працівників. У ході дослідження виявлено кореляційні тренди, які відображають взаємозв'язок між формами заходів з мотивації персоналу та оцінкою їхньої ефективності. З'ясовано також такий факт: чим більш прогресивні методи навчання і засоби підвищення кваліфікації, які використовуються на підприємстві, тим більш ефективними є результати такої діяльності. З поміж тих працівників, хто прослуховував тільки лекції запрошених фахівців з інших підприємств для інформування про передові технології та способи господарювання, більшість вважає, що мотиваційний вплив є незначним. Тільки кожен п'ятий із 52% слухачів лекцій вказав на важливість таких форм мотиваційних заохочень. Натомість 73% осіб, які брали участь у тренінгах з набуття практичних навичок, асесмент-центрах з метою оцінювання найважливіших компетенцій, наголосили на дієвості таких форм стимулювання виробничої активності.

На рис. 2.17 зіставлено дані про кількість учасників різних заходів (навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, удосконалення майстерності) та оцінку їхньої ефективності. Простежується в цьому разі значна відмінність в оцінках між пасивними та активними формами такої участі.

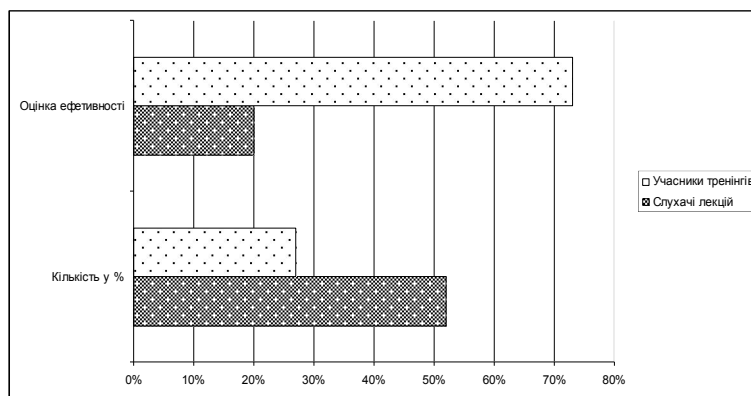


Рис. 2.17. Співвідношення кількості учасників різних заходів з оцінкою їхньої ефективності

Джерело: побудовано авторкою за результатами анкетування.

Актуальним методом мотивування працівників до продуктивної діяльності є проведення асесмент-центрів. За визначенням М. Кляйнмана, фахівця з питань розвитку персоналу, асесмент-центри – це комплексні діагностичні методи, що дають змогу систематично реєструвати досягнення чи недоліки поведінки працівників як об'єктів оцінювання. При цьому декілька спостерігачів одночасно оцінюють результати одного чи декількох учасників згідно з встановленими правилами на основі попередньо визначених показників. Головним елементом асесмент-центру є комплексний діагностичний підхід. Для оцінювання досягнутого рівня професійної компетенції використовується сукупність різних методів, зокрема тести для визначення рівня досягнень, інтерв'ю, оцінки досягнень, групові дискусії, комп'ютерні імітації, трудові проби [47, с. 13 – 16]. Кінцевою метою асесмент-центру є розробка плану підвищення кваліфікації зважаючи на індивідуальні особливості працівника. Такий особистісно орієнтований підхід до працівника позитивно впливає на динаміку трудових досягнень, оскільки дає змогу врахувати фаховий рівень та індивідуальну трудову історію кожного.

Важливим аспектом запровадження злагодженої системи заохочень та мотивації на підприємстві є їхня матеріалізація у результатах діяльності. Мотивований працівник – це ініціативний фахівець з високою пошуковою активністю, який прагне вийти за межі усталених стандартів поведінки та готовий запропонувати більш ефективні способи діяльності. На думку науковців, чим вища потреба у досягненнях, тим більша ймовірність, що людина вивчатиме бізнес-довкілля, здобуватиме стратегічну інформацію та збагачуватиме нею власну ментальну модель стратегічної ситуації. Люди з високою потребою у досягненнях є більш цілеспрямованими, ніж їхні колеги із заниженими вимогами, оскільки першими керує бажання втілити свої очікування в життя. Відповідно більша вірогідність, що люди з високою потребою в досягненнях будуть активно шукати і реагувати на ту

інформацію, яку вони сприймають як стратегічно значиму. Таким чином, їх варто охарактеризувати як людей з більш високою стратегічною компетентністю [123, с. 324]. З огляду на вищенаведене можна зробити такий висновок: якщо на підприємстві забезпечується задоволення потреб працівників у самовдосконаленні, а управління персоналом орієнтовано на врахування запитів особистості до розвитку та розширення професійної майстерності, результатом таких заходів є зростання інноваційності діяльності цих працівників, їхнього прагнення удосконалювати методи своєї роботи. Результати дослідження засвідчили, що система мотивації до інноваційної діяльності на підприємствах м'ясопереробної галузі потребує удосконалення. Незважаючи на те, що 60% опитаних працівників вказали, що в межах їхніх підприємств налагоджена система мотивації, яка сприяє розвитку творчості особистості та розробці нових ідей, суттєвою є частка тих, хто доволі негативно ставиться до стимулювання такої активності. Так, 28% опитаних зазначили, що система мотивації не суттєво стимулює до новаторства, і 12% – мотивування не сприяє новаторству, а спрямоване лише на заохочення до чіткого виконання посадових обов'язків. Можна констатувати, що отримані дані засвідчують наявність вагомого резерву працівників, які за необхідного розвитку мотиваційних заходів зможуть взяти активну участь в інноваційній діяльності.

Важливість налагодження унормованої та орієнтованої на запити і потреби працівників м'ясопереробної галузі системи мотивування професійної компетентності підтверджують такі дані. На запитання «Чи хотіли би Ви взяти участь у програмах підвищення кваліфікації?» відповіді розподілено за трьома варіантами, що відображено на рис. 2.18.

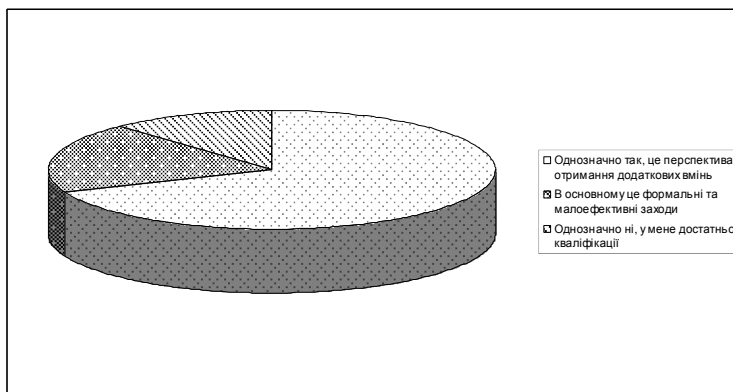


Рис. 2.18. Розподіл відповідей на запитання «Чи хотіли би Ви взяти участь у програмах підвищення кваліфікації?»

Джерело: побудовано авторкою за результатами анкетування.

Хоча більшість відповідей вказує на бажання працівників брати участь у програмах підвищення кваліфікації, доводиться констатувати, що частина працівників доволі скептично налаштована на ефективність їхнього запровадження. Так, 19% респондентів впевнені у формальності та низькій ефективності таких заходів, 12% категоричні щодо їхньої результативності, оскільки вважають себе достатньо кваліфікованими працівниками. Такий розподіл відповідей має пояснення. Варто зауважити, що серед тих працівників, які висловили небажання брати участь у програмах підвищення кваліфікації, більшість має стаж професійної діяльності понад 10 і більше років. Очевидно, що зі збільшенням робочого стажу посилюється тенденція недовіри щодо дієвості таких заходів. Працівники зі значним досвідом роботи менше схильні змінювати стандарти власної діяльності і налаштовані на усталені методи виконання обов'язків. У науковій літературі зазначається, що з віком задоволеність працею дещо зменшується через порівняно низькі темпи посадового просування, але стабілізується більш відчутними перспективами виходу на пенсію [111, с. 349]. З огляду на отримані результати вважаємо за необхідне розробити таку систему мотивування працівників м'ясопереробної галузі, щоб залучити до її реалізації

представників усіх статусно-вікових груп з урахуванням їхніх потреб та очікувань. Досвід старших працівників може бути самомотиваційним фактором, якщо ввести їх в органи самоуправління з розробки стандартів виробничої діяльності. Дієвим мотиваційним фактором на підприємстві також є запровадження інституту наставництва. Наприклад, у моделі менеджменту, розробленій у Німеччині, значна увага відводиться передачі знань більш досвідченими фахівцями молодшим колегами, оскільки важливу роль у підготовці кваліфікованої робочої сили відіграє інститут наставництва. Приблизно дві третини наставників на німецьких підприємствах мають сертифікат майстра. У результаті німецькі робітники володіють знаннями і навичками, які виходять за межі потреб конкретної професії [74, с. 277].

Аналіз наукових джерел засвідчує, що у багатьох сучасних організаціях наставництво є ефективною формою адаптації персоналу. Наставництво пов'язано з виокремленням працівника, відповідального за проходження адаптаційної процедури новачком. Така людина виконує різні функції, основне завдання яких – повне засвоєння новим працівником своїх обов'язків, а також правил і норм корпоративної культури. У сучасній практиці підтримки та мотивування співробітників до виконання виробничих завдань визначають два типи організації інституту наставництва [6, с. 260 – 261]:

1.1) наставництво як система починає працювати тільки при появі нових співробітників і лише на період проходження випробувального терміну;

2.2) наставництво існує на постійній основі.

Більш ефективним вважається другий тип наставництва, який є характерним для компаній країн Заходу. В організаціях такого типу з моменту появи нових співробітників за кожним з них закріплюється наставник, який взаємодіє зі своїм підопічним не тільки під час проходження

випробувального терміну, а й в подальшому, протягом тривалого періоду співпраці. Особливістю такого виду компаній є те, що наставництво – це циклічний процес: кожен співробітник, який відпрацював у компанії певний проміжок часу і досягнув конкретних результатів, сам стає наставником [6, с. 260].

Запровадження інституту наставництва позитивно позначається впливає на мотиваційний клімат в організації:

1) відбувається мотивування працівників старших вікових груп через визнання їхнього досвіду та залучення до участі у житті підприємства; статус наставника потребує підтримки відповідних професійного та інтелектуального рівнів, мотивує до плідної та продуктивної діяльності;

2) забезпечується мотивування молодших працівників, основою якого є механізм унормованої передачі знань, досвіду, особливостей організаційної культури, поширеної в межах конкретного підприємства;

3) у латентній формі інститут наставництва виявляється у збільшенні продуктивності праці всіма категоріями працівників, оскільки врахування досвіду більш старших фахівців та його передання молодому поколінню підвищує лояльність колективу до керівництва, сприяє формуванню продуктивної корпоративної культури.

Досліджуючи очікування працівників м'ясопереробної галузі від впровадження злагодженої системи підвищення кваліфікації, удосконалення професійної майстерності, встановлено, що більшість респондентів орієнтована на отримання додаткових можливостей для виявлення власних здібностей, оцінювання своїх сильних і слабких сторін. Такі орієнтири, як бажання здобути додаткові знання для посилення власної конкурентоспроможності на підприємстві, визначення перспективних напрямків кар'єрного просування, підвищення лояльності до керівництва підприємства, значно поступаються очікуванням від діагностичної функції підвищення кваліфікації. Відсотковий розподіл відповідей на запитання «Які

Ваші очікування від запровадження злагодженої системи підвищення кваліфікації та удосконалення професійної майстерності на Вашому підприємстві?» подано на рис. 2.19.

Аналізуючи отримані дані, доводиться констатувати деяку недовіру до сучасного стану справ у системі підвищення кваліфікації персоналу м'ясопереробної галузі. Для більшості працівників ці заходи асоціюються лише з діагностуванням досягнутого рівня професійної майстерності та слабо корелюють з реальними завданнями підвищення фахової підготовки до виконання як типових, так і нестандартних виробничих завдань. Таке ставлення до удосконалення власної професійної майстерності можна пояснити декларативністю та фактичною відсутністю чітко продуманих програм, спрямованих на розвиток компетентного у своїй сфері працівника. Здебільшого оцінювання досягнутого рівня професійної майстерності введено як важливу складову у програми підвищення кваліфікації, проте вона є лише основою для побудови скоординованої системи заходів розвитку і вдосконалення фахових знань, вмінь і навичок.

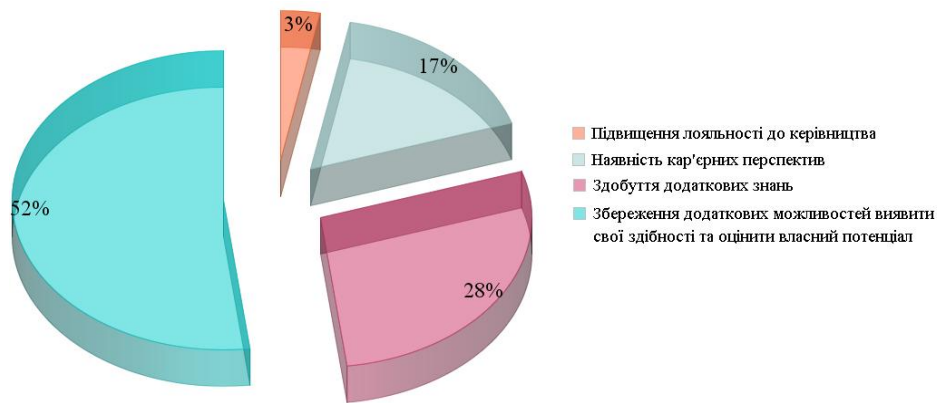


Рис. 2.19. Розподіл очікувань працівників підприємств м'ясопереробної галузі від введення системи підвищення їхньої кваліфікації

Джерело: побудовано авторкою за результатами анкетування.

Синтезуючі дані, отримані в результаті оцінювання мотиваційного середовища підприємства, доходимо таких висновків. Серед основних мотивів вибору виду діяльності у м'ясопереробній галузі домінують установки на збереження стабільності фінансово-економічного становища та гарантування місця зайнятості, що пояснюється нестабільністю на ринку праці, динамічними, слабо прогнозованими тенденціями в усіх сферах суспільного життя. Незважаючи на ту обставину, що загалом більшість працівників задоволена організацією діяльності на їхньому підприємстві, виявлено проблемні зони в наявній системі мотивації праці, які стосуються таких окремих аспектів, як недоліки у режимі роботи, її різноманітність та можливість просування за рівнями посадової ієрархії тощо. Відповідно новітній мотиваційний процес передбачає послідовне забезпечення таких умов:

□ соціальний захист працівників як категорії людей із підвищеною ризиковістю праці на виробництві;

□ цільова державна підтримка м'ясопереробної галузі;

□ нормалізація системи навантаження на працівників шляхом переведення їх на позмінний графік роботи і запровадження системи матеріальних компенсацій за понаднормову роботу, додаткові навантаження;

□ організація тренінгових занять, просвітницьких заходів для набуття практичних навичок;

□ впровадження груп безпеки (тотальний контроль за технологічним процесом, виявлення критичних точок);

□ запровадження гнучкої матеріальної системи мотивації праці у вигляді забезпечення продуктами праці для попередження випадків крадіжок;

□ розробка корпоративних правил поведінки, де чітко прописані права, обов'язки, заохочення для врегулювання окремих моментів робочої дисципліни, які упущені в інших актах.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз інноваційної складової управління персоналом на вітчизняних підприємствах м'ясопереробної галузі дав змогу сформулювати такі висновки:

1. Проаналізовано первинні дані бухгалтерської звітності та досліджено загальні тенденції розвитку ринку харчової промисловості. Узагальнено причини виникнення кризових явищ усередині м'ясопереробного комплексу загалом та досліджуваних підприємств зокрема. З'ясовано, що фактор, пов'язаний насамперед з проблемами цінової конкурентоспроможності вітчизняної сировини із зарубіжними аналогами, за сутю є штучно створеним. Це відповідно прямий наслідок нівелювання цієї проблеми з боку державних профільних міністерств і місцевих органів регулювання. Для виходу з цієї ситуації слід активно реформувати політику підтримки м'ясопереробних підприємств на державному рівні та активно впроваджувати інновації всередині виробничих систем на рівні підприємств.

2. На основі дослідження та оцінювання показників продуктивності праці на м'ясопереробних підприємствах Тернопільської області зроблено висновок, що ситуація, яка склалася на її території, має системний характер. Цьому сприяють специфічні фактори як економічного зростання загалом у регіоні, так і розвитку виробництва у досліджуваних підприємствах зокрема. Серед вибірки підприємств виокремлено ПрАТ «Агропродукт» як одне з найвищими показниками ефективності та експортним потенціалом. З'ясовано, що найбільшу рентабельність протягом періоду дослідження мали ПП «Масар-агро» та ПП «М'ясник», що створило сприятливе підґрунтя для розвитку інновацій у системі управління персоналом.

3. Встановлено важливість показника забезпеченості підприємств фахівцями в м'ясопереробній галузі. Освітня політика держави та глобалізаційні процеси у суспільстві впливають на якісні показники персоналу таким чином, що вони відображають доволі складну і неоднозначну динаміку. Наприклад, у ТОВ «Заготсервіс» частина персоналу з повною вищою освітою зросла майже у 4 рази (до 39 осіб) за 5 років, а з неповною вищою з 17 до 47 осіб, що свідчить про фаховість працівників у сфері найму та підвищення кваліфікації персоналу. Проте для ТОВ «Зірка»

характерні вкрай низькі темпи оновлення знань і підвищення рівня кваліфікації на підприємстві.

4. В ході вивчення структури фонду оплати праці на підприємствах розраховано показник продуктивності праці працівників. За допомогою математичних обчислень виведено чисельну динаміку, яка відображає зміну продуктивності праці персоналу за звітний період. Найвищий рівень продуктивності праці демонструє ПрАТ «Агропродукт», яке шляхом якісної реструктуризації (скорочення чисельності персоналу) зуміло збільшити обсяги реалізації продукції. Негативна динаміка характерна для ТОВ «Скалат-м'ясо», яке попри політику збільшення чисельності штату не зуміло збільшити обсяги збуту готової продукції. Проведені обчислення реальних показників результативності процесу управління персоналом відображають ситуацію з персоналом на підприємствах з позиції інноваційної активності, оскільки продуктивність праці є наріжним каменем у подальшому створенні інноваційного клімату всередині виробничих систем.

5. Розраховано інтегральний показник результативності процесу управління персоналом, що дало можливість оцінити та визначити потребу у застосуванні інноваційних заходів на основі проведення комплексного аналізу системи управління працівниками на досліджуваних підприємствах.

5.6. Проведено анкетування, що дало змогу реально оцінити стан справ на підприємствах з позиції працівників. На основі вибірки зроблено висновки про тенденції розвитку, перспективи та очікування від роботи у працівників. Констатовано, що основною причиною зайнятості в цій галузі для більшості персоналу є стабільний дохід, оскільки виробництво харчових продуктів завжди матиме попит, навіть у період повної економічної стагнації. З'ясовано, що персонал загалом задоволений організацією діяльності, але негативно сприймає ненормованість робочого часу. Детальне вивчення цих питань сукупно з аналізом економічних факторів для розробки математичних моделей у майбутньому дасть змогу підвищити ефективність існуючої системи управління або вкаже на потребу створення докорінно нової.

Основні результати розділу 2 відображено у працях авторки [84; 87; 171–172].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Формування механізму інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств

Вивчення системи управління персоналом на підприємстві потребує комплексного підходу до аналізу його якісних і кількісних показників. Це передбачає необхідність спеціального прикладного використання логічного ланцюжка взаємозв'язку методів виявлення основних тенденцій, постановки правильного управлінського завдання та в підсумку практичного застосування результатів аналізу. Ґрунтовне пояснення цього постулату забезпечує методика побудови механізму інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств, де описано основні етапи взаємодії інформаційної системи суб'єкта господарювання, загального стану його середовища та методи удосконалення системи управління персоналом.

Для підвищення інформативності та ефективності проведення аналітичної роботи вважаємо за потрібне агрегувати всі елементи дослідження у чотири управлінські завдання. Це дасть змогу здійснити чітку градацію подальших методів для їхнього вирішення та виокремити способи практичного застосування.

Управлінське завдання слід розуміти як проблемну ситуацію, що сформувалась у процесі управління персоналом з чітко визначеною метою і яку потрібно вирішити для досягнення стратегічних цілей підприємства. Управлінських завдання базуються на конкретних стратегічних цілях, визначених підприємством, що відповідають кінцевим очікуваним результатам. У процесі детального вивчення системи управління персоналом м'ясопереробних підприємств зроблено певні висновки.

А. Тенденційність процесу управління персоналом, що зумовлює очікування деякого ступеня управління тенденціями. Це твердження вважаємо доцільним, оскільки раннє виявлення негативних або, навпаки, позитивних тенденцій є критичним для інтенсифікації елементів системи управління персоналом. Водночас підтвердження існуючих тенденцій є прихованим аспектом процесу управління, нехтування яким може негативно вплинути на подальше функціонування елементів.

В. Динамічна та статична залежність від планових показників системи управління персоналом.

С. Необхідність ведення дослідницької діяльності підприємства як системи на мікрорівні (з позиції підсистем підприємства) та елементу системи на макрорівні (з позиції ринку).

Ця деталізація напряду вплинула на подальшу розробку та постановку ймовірних управлінських завдань інноваційного розвитку системи управління персоналом. Правильне їхнє формулювання має важливе значення для оперативного та безпомилкового вибору методу для їхнього вирішення (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Управлінські завдання інноваційного розвитку системи управління персоналом

Джерело: побудовано авторкою.

Для вирішення окреслених управлінських завдань пропонуємо застосувати 6 методів інноваційно орієнтованого управління персоналом

підприємств (рис. 3.2). Вони є наріжним каменем процесу оптимізації управління з огляду на проблематику завдань та характер їхнього впливу на систему управління персоналом.

Охарактеризуємо детально запропоновані методи вирішення управлінських завдань.

1. Метод обчислення взаємних кореляційних показників є актуальним за умови проведення дослідження динамічного причинно-наслідкового зв'язку між факторами, що вивчаються. Він дає змогу отримати інформацію про ступінь складності поведінки динамічної системи. Висновки базуються на твердженні про типовість чи нетиповість побудованих графіків за отриманими даними в результаті застосування методу, оскільки на основі цього одержуємо інформацію про стан справ на підприємстві відповідно до показників, які взято для обчислення.

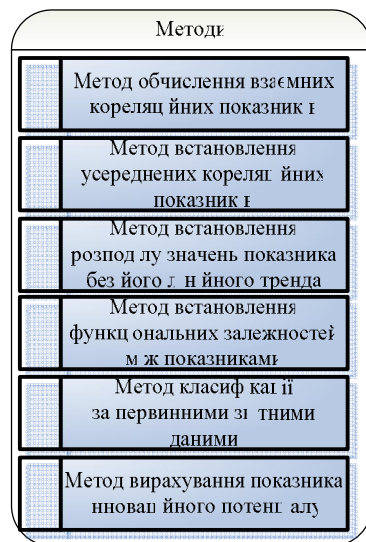


Рис. 3.2. Методи інноваційно орієнтованого управління персоналом підприємств

Джерело: побудовано авторкою.

2. Метод встановлення усереднених кореляційних показників є доцільним при дослідженні динамічного причинно-наслідкового зв'язку між факторами з урахуванням ринкового середовища та тенденцій у системі управління персоналом на інших підприємствах галузі, у нашому разі

м'ясопереробної. За таких умов ідеться насамперед про врахування досвіду управління персоналом підприємств-конкурентів. Основним у цьому методі є чітке розмежування, а згодом і порівняння показників макrorівня і мікрорівня на базі дослідження виробничої системи (у нашому разі системи управління персоналом).

3. Метод встановлення розподілу значень показника без його лінійного тренда. Згідно з цим методом тренд замінюється на середнє значення, є актуальним за необхідності зміни на підприємстві структури показників, витрат, виробництва, основних фондів тощо. Цей метод орієнтований на виявлення внутрішньої структури досліджуваного об'єкта.

4. Метод встановлення функціональних залежностей між показниками. Його використання доцільне за умови нехтування динамічним зв'язком при розгляді короткотривалого оперативного управління. Отже, метою застосування вищезгаданого методу є виявлення тенденцій взаємозалежності двох і більше пар показників між собою, між обсягами їхніх числових значень у конкретний момент зі знехтуванням фактора часу. Графічний вираз цього показника має характерний вигляд і описує зміну одного показника залежно від зміни або статичності іншого, що дає змогу зробити висновок про пряму або обернену залежність між ними.

5. Метод класифікації за первинними звітними даними є актуальним для здійснення попереднього аналізу системи управління персоналом, коли тільки визначено завдання і поки невідомо, які воно матиме розв'язки.

6. Метод вирахування показника інноваційного потенціалу персоналу підприємства. Його актуальність полягає у виявленні та активізації прихованих здібностей і знань працівника для створення інноваційної продукції, що забезпечує конкурентні переваги перед іншими підприємствами. Визначення цього показника, по-перше, дасть змогу виявити фактичний стан інноваційного потенціалу на підприємстві, по-друге, буде критерієм для вибору стратегії управління персоналом. Такими стратегіями можуть бути:

— повне використання потенціалу персоналу за умов
низькопродуктивних технологій підприємства;

— повне використання потенціалу персоналу за умов
високопродуктивних технологій підприємства;

— адаптація потенціалу персоналу підприємства до умов ринку.
Незалежно від рівня кваліфікації персоналу (високого / низького)
керівництво нехтує внутрішньою структурою персоналу з метою адаптації до
ринку.

Суть двох вищезгаданих стратегій полягає у досягненні таких
очікувань: збільшення витрат, які підприємство виділяє на персонал,
сприятиме підвищенню доходу від його діяльності.

Теоретичні засади і практичне застосування трьох методів (стратегій)
чи їхніх елементів дають змогу організувати високопродуктивний процес
управління персоналом на різних стадіях розвитку і рівнях. Його
актуальність полягає в універсальності з огляду на об'єкт дослідження.

Для вирішення складних комплексних управлінських завдань, на нашу
думку, необхідне цільове використання шістьох вищеназваних методів, що
передбачають отримання практичних результатів (табл. 3.1).

Метод обчислення взаємних кореляційних показників
використовується для вирішення різних видів управлінських завдань.
Детальніше розглянемо способи його застосування.

Коли перед управлінським апаратом означено завдання раннього
виявлення тих чи інших тенденцій у системі управління персоналом, то
шляхом застосування вищезгаданого методу здійснюється вирахування та
порівняння взаємних кореляційних показників за даними попереднього та
планового періодів підприємства. За умови, що кореляційні показники
протягом двох періодів не відображають суттєвої зміни та продовжують
відтворювати ту саму динаміку, нової тенденції на підприємстві не виявлено.

Таблиця 3.1

Сукупність методів і завдань інноваційно орієнтованого управління персоналом

Методи	Завдання			
	Раннє виявлення тенденцій	Підтвердження триваючих тенденцій	Тестування планових показників	Дослідження стану окремого підприємства на ринку
1	2	3	4	5
1. Метод обчислення взаємних кореляційних показників	Раннє виявлення тенденцій розвитку системи управління персоналом за даними взаємних кореляційних показників	Підтвердження триваючих тенденцій розвитку системи управління персоналом за даними взаємних кореляційних показників	Тестування планових показників продуктивності праці за даними взаємних кореляційних показників	Діагностування стану управління персоналом окремого підприємства щодо ринку
2. Метод встановлення усереднених кореляційних показників	Раннє виявлення тенденцій щодо управління персоналом за усередненням кореляційних показників	Підтвердження триваючих тенденцій щодо управління персоналом за усередненням кореляційних показників	Тестування планових показників продуктивності праці персоналу за усередненням кореляційних показників	Діагностування процесу управління персоналом на окремому підприємстві за усередненням кореляційних показників
3. Метод встановлення розподілу значень показника без його лінійного тренда	Раннє виявлення структурних елементів системи управління персоналом, описаних відповідними показниками	Підтвердження збереження структурних елементів системи управління персоналом, описаних відповідними показниками	Тестування впливу планових показників на зміну структурних елементів системи управління персоналом	Діагностування стану окремого підприємства за структурними елементами його системи управління персоналом
4. Метод встановлення функціональних залежностей між показниками	Виявлення нових кількісних залежностей між показниками стану підприємства і управління персоналом зокрема	Підтвердження збереження кількісних залежностей між показниками стану підприємства і управління персоналом зокрема	Тестування впливу планових показників на зміну кількісних залежностей між показниками стану підприємства і управління персоналом зокрема	Діагностування функціональних кількісних зв'язків між показниками стану підприємства і управління персоналом зокрема
5. Метод класифікації за первинними звітними даними	Виявлення нових тенденцій управління персоналом за допомогою методу кластерного аналізу звітних даних	Підтвердження збереження нових тенденцій управління персоналом за допомогою методу кластерного аналізу звітних даних	Тестування впливу планових показників управління персоналом на загальний фінансово-економічний стан	Діагностування загального фінансово-економічного стану з урахуванням показників управління персоналом
6. Метод вирахування показника інноваційного потенціалу персоналу	Виявлення тенденцій щодо інноваційного потенціалу персоналу за відповідним показником	Підтвердження збереження тенденцій розвитку інноваційного потенціалу персоналу за відповідним показником	Тестування плану розвитку підприємства за показником інноваційного потенціалу персоналу	Діагностування стану підприємства за показником інноваційного потенціалу персоналу

Джерело: розроблено та побудовано авторкою.

В іншому разі, якщо взаємні кореляційні показники змінилися у критичних точках їхньої області визначення, то це свідчить про виявлення нової тенденції, яку можна відстежити за двома ознаками, коли кореляційний показник змінився всередині його відрізка або кореляційний показник змінився у критичних точках відрізка.

Управлінське завдання щодо підтвердження тенденцій, які тривають у системі управління персоналом підприємств, за допомогою методу обчислення взаємних кореляційних показників є протилежним за характером до описаного вище завдання; фактично вони є взаємовиключними. Проаналізувавши вираховані взаємні кореляційні показники та виявивши відсутність змін у динаміці, доходимо висновку, що тенденції, наявні в системі управління персоналом підприємств, зберігають визначений вектор руху.

При порівнянні кореляційних показників для показників звітного та планового періодів створюємо певний інформаційний потік для подальшого правильного прийняття рішень. За умови, що отримані дані вплинули або не вплинули на зміну структури цих кореляційних показників, їхніх графіків, робимо висновок, що динаміка зв'язку між даними звітного і планового періодів є такою самою або зміненою відповідно. Практична доцільність цього способу полягає у виявленні динамічного і причинно-наслідкового зв'язку між плановими та реальними показниками за звітний період.

Обчислення взаємних кореляційних показників на основі діагностування стану окремого підприємства передбачає отримання показників діяльності, які слід додати до множини показників дев'яти досліджуваних підприємств згідно з навчальною вибіркою, та зіставити їх.

Таким чином, одержуємо два масиви даних: перший – навчаюча вибірка (досліджені підприємства), а другий – тестова вибірка (будь-яке окреме підприємство на ринку). Обчислені раніше показники (встановлені функціональні залежності тощо) для досліджуваних підприємств є своєрідною базою знань. Основним у цьому разі є створення нової бази

знань для іншого підприємства і визначення та розкриття закономірностей у новому об'єкті. Рекомендуємо застосування цієї методики для сприяння автоматизації одержання нових знань.

Охарактеризуємо інший метод інноваційно орієнтованого управління персоналом підприємств – метод встановлення усереднених кореляційних показників. Цей метод використовується на основі проаналізованого вище методу, є більш спрощеним порівняно з ним та придатним до практичного застосування. Він зорієнтовує на використання агрегованого, спрощеного показника. Якщо у процесі обчислення складно виявити певну закономірність, тоді слід застосувати перший метод обчислення взаємних кореляційних показників, який є більш скрупульозний і деталізований.

Детально опишемо способи застосування методу встановлення усереднених кореляційних показників для вирішення управлінських завдань.

Незважаючи на те, що експериментально було виявлено значну кількість кореляційних показників, їх можна згрупувати та поділити приблизно на 20 типових видів. Слід зазначити, що кожна група цих видів відображає певну закономірність у системі управління персоналом. Враховуючи це, використання усередненого кореляційного показника дасть змогу швидше виявити узагальнені тенденції, що відбуваються в процесі управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

За умови відсутності динамічних змін у групах типових видів кореляційних показників, які взято за базу у попередньому способі, можна зробити висновок про те, що тенденції, наявні в системі управління персоналом підприємств, залишаються незмінними. Це відповідно характеризує застосування способу підтвердження тенденцій, які тривають у системі управління персоналом, за усередненням кореляційних показників.

Суть способу тестування планових показників щодо продуктивності праці персоналу за усередненням кореляційних показників полягає у зіставленні планових із фактичними показниками за звітний період. Таким

чином, на основі внесення нових планових показників продуктивності праці персоналу до звітних даних вираховуємо усереднений кореляційний показник з цими показниками та виявляємо його вплив на зміну форми усередненого показника без нових даних. За наявності змін, зокрема у критичних точках/близько до середини області визначення графіка, можна стверджувати про внесення суттєвих коректив у процес управління персоналом. Якщо не змінився графік, це означає, що суттєва зміна не була внесена, а план відповідає тенденціям розвитку. При значному впливі оперативного планування відбувається зміна екстремуму графіка.

Важливе значення та практичну доцільність використання також має спосіб діагностування процесу управління персоналом на окремому підприємстві за усередненням кореляційних показників. У нашому разі дані, отримані на основі дослідження дев'яти підприємств, формують своєрідну базу знань, яку можна застосувати для вивчення стану будь-якого підприємства. Зокрема, вирахування усередненого кореляційного показника для окремого підприємства є головним інструментом первинного дослідження процесу управління персоналом. Саме визначення всіх кореляційних показників потребує скрупульозної роботи, на відміну від усередненого кореляційного показника, що забезпечує простіший спосіб аналізу.

За умови, якщо усереднений кореляційний показник дасть змогу зробити конкретні висновки, на цьому етапі аналізу можна зосередитись. Якщо з'ясується, що висновки складні та потребують додаткової інтерпретації, варто розглядати всі взаємні кореляційні показники окремо, тобто повторно виконати управлінське завдання за допомогою вищезгаданого методу обчислення взаємних кореляційних показників.

Метод встановлення розподілу значень показника без його лінійного тренда передбачає певні способи його застосування на практиці. Обґрунтуємо їх детально.

Виявлення тенденцій на початкових стадіях за допомогою цього методу базується на зміні структури показника. Відповідно здійснюється зіставлення навчаючої і тестової вибірки. Коли встановлено та вираховано структуру показника в минулому та є намір вирахувати її на основі планової структури (структура показника за один звітний період), то насамперед встановлюємо і порівнюємо розподіл для минулих даних, а також за звітний період. За умови, якщо відбулося зміщення структури значень показника, це означає, що на підприємстві наявні суттєві зміни, а це вказує на раннє виявлення нової тенденції. Отже, якщо за допомогою перших двох методів описано зміну динаміки, то цей метод дає змогу простежити зміщення внутрішньої будови об'єкта (наприклад, винайм нових працівників; випуск нового виду продукції тощо).

Підтвердження збереження структурних елементів системи управління персоналом, описаних відповідними показниками, здійснюється шляхом зіставлення бази знань досліджуваних підприємств за звітний і плановий періоди. Якщо структура не піддалась жодним змінам, то можна стверджувати про наявність довготривалих тенденцій, і навпаки.

Доцільним вважаємо також виявлення зміни структурних елементів системи управління персоналом на основі зміни планових показників. Застосування цього способу передбачає тестування та зіставлення показників, що заплановані на майбутній період. Так, із вибірки минулих періодів треба провести аналітичне дослідження структурних елементів та з метою порівняння зіставити їх з плановими показниками тих самих значень. Це дасть змогу більш поглиблено обґрунтувати, по-перше, правильність складання плану, по-друге, планомірність всіх структурних даних.

Порівняльна характеристика стану нового підприємства на основі певних показників за минулий період має діагностичний характер і створює передумови для подальшого поглибленого аналізу системи управління персоналом. Для цього кожне підприємство з вибірки характеризується за

структурними елементами та статистичними розподілами, що згодом дасть можливість порівняти ці результати з даними діяльності нового підприємства. Це відповідно дасть змогу зробити висновок про подібність структурних показників нового підприємства чи відмінність їх від даних вибірки, що в подальшому може як негативно вплинути на діяльність, так і позитивно.

В основу моделювання економічної ситуації на підприємстві закладені різного роду залежності та співвідношення важливих показників його господарської діяльності. Одним з фундаментальних методів побудови кореляцій є метод встановлення функціональних залежностей між показниками, які доволі інформативні щодо статичної картини існуючої ситуації.

Відношення функціональних залежностей певних показників за минулі періоди порівняно з тими самими зв'язками за кожен наступний період дасть змогу уявити ступінь відмінності кореляції або її подібності. Ця відмінність/подібність є фундаментальною для обрання способу вирішення завдання. Подібність функціональних залежностей свідчить про збереження тенденції на підприємстві.

Діаметрально протилежна ситуація спостерігається у випадку суттєвої відмінності при порівнянні. В цьому разі можна стверджувати про певну зміну впливу одного фактора на інший, що вказує на зміну економічних зв'язків усередині системи підприємства. Наприклад, коли збільшення зарплати за звітний період минулого року негативно вплинуло на продуктивність праці порівняно із ситуацією, що відбулась за два роки до цього. Це свідчить про втрату ефекту заробітної плати як фактора мотивації для персоналу і потребує негайного реагування з боку керівництва. У цій ситуації спостерігається виявлення нових тенденцій на ранньому етапі.

Для вирішення завдань із тестування планових показників, використаємо сукупність однакових груп функціональних

залежностей за кілька останніх періодів. Порівнявши отримані дані з плановими показниками, можна з'ясувати, чи розроблений план економічно доцільний і чи ведеться для цього планомірна робота. Наприклад, визначимо, як співвідносяться середньорічний заробіток працівника і його продуктивність у минулий період щодо запланованого на майбутнє.

Проаналізувавши базові показники економічної діяльності підприємств із навчальної вибірки за останні кілька років, здійснимо діагностування на майбутнє стану нового підприємства (тестуюча вибірка). Для цього, наприклад, ідентичні функціональні залежності системи управління персоналом, що спостерігалися на досліджуваних підприємствах, порівнюємо з тими самими функціональними показниками нового підприємства. Графічно виразити порівняння можна за допомогою кривих (вигнутих ліній), які переважно вказують на покращення або погіршення. Висновки на основі зіставлення характерних кривих ліній є доволі точними та чіткими і створюють передумови для швидкого реагування при будь-якому відхиленні.

Використання методу класифікації за первинними даними дає змогу здійснити градацію підприємств. У навчальній вибірці така класифікація дала можливість поділити підприємства на три групи: з високими показниками, задовільними та негативними. Здійснення такого первинного аналізу, нехтуючи певними етапами деталізації, дає змогу отримати важливі основні показники, які в подальшому зіграють головну роль при аналізуванні певних явищ.

При відповідному аналізі даних звітної періоду підприємства згідно з методом класифікації та порівнянні його показників із результатами видозміненого ретроспективного аналізу звітної та планового періодів можна визначити певну тенденцію. За умови ідентичності отриманих даних порівняльного аналізу констатуємо збереження тренда.

Іншим результатом порівняння може бути виявлення зміни тенденції, що є доволі частим явищем. У цьому разі на підприємстві простежується

нова тенденція формування економічних показників, і подальшим кроком має бути пошук причин її виникнення, оскільки доволі часто вона є негативною.

Важливе значення для вирішення завдання з використанням способу тестування планових показників має їхній аналіз за класифікацією первинних даних. Для аналітичної роботи береться сукупність даних за звітні періоди та вирішується завдання щодо класифікації цих первинних даних. Згодом сукупно з даними за звітні періоди розглядаються планові показники, а одержаний результат порівнюється з даними аналізу цих звітних періодів. Висновки ґрунтуються на такому твердженні: якщо в результаті порівняльного аналізу отримані ідентичні дані, то план повністю збігається з тенденціями економічного розвитку підприємства. Доволі інформативним є використання цього методу в дослідженні системи управління персоналом.

Останній спосіб вирішення завдання класифікації за первинними даними має діагностичний характер, оскільки на основі отриманих результатів робиться висновок про зарахування нового підприємства (стан якого вивчаємо) до певної групи суб'єктів господарювання, що створені у навчаючій вибірці. Для цього насамперед вивчається ситуація за первинними даними, аналізується результат і формулюється висновок, згідно яким реалізується розподіл підприємств за групами.

Окреслимо метод обчислення показника інноваційного потенціалу персоналу. З огляду на нетиповість показника інноваційного потенціалу для здійснення детального аналізу необхідно поетапно вивчити динаміку його зміни. Це означає, що регулярність вираховування цього показника є основним фактором використання цього методу. Розгалуження варіантів подальших дій відбувається через відхилення показника від наявної тенденції. При зміні існуючої тенденції та ранньому виявленні нової обираємо стратегію подальших дій.

При ідентичному перебігу процесу перевірки показників існує ймовірність збереження попередньої динаміки. Це виявляється або у повторюванні раніше виявленого спостереження, або у наявності ідентичних коливань на графіку динамічного процесу. В цьому разі варто констатувати збереження попередньої тенденції як факт.

Практичне застосування наступного способу передбачає перевірку чи підлягає план виконанню або зміні з огляду на визначені показники. За основу розрахунку планових показників береться обґрунтована закономірність формування даних звітного періоду і при їхньому зіставленні формулюється висновок. Оцінювання плану відбувається перманентно за допомогою критерію ефективності використання інноваційного потенціалу персоналу.

При оцінюванні стану окремого підприємства на основі показника інноваційного потенціалу персоналу система управління персоналом буде предметом дослідження і вважатиметься окремим незалежним суб'єктом цього процесу. Результати обчислення показника дадуть змогу визначити реальний стан справ на підприємстві. При їхньому наближенні до середньостатистичного значення показника можемо постулювати відносно оптимальний стан у системі управління персоналом з огляду на наявність інноваційного потенціалу, а при відхиленнях у ході подальших досліджень слід виявляти їхні причини й усувати їх.

Отже, вище окреслено послідовну методологію виявлення тенденцій, їхнього підтвердження, тестування планових показників та діагностування виробничих систем (рис. 3.3). Кожен з розроблених методів слід застосовувати залежно від динаміки в часі, структурування за величиною та функціональних зв'язків. З огляду на це побудуємо схему автоматизованого отримання знань щодо системи управління персоналом.

Дані рис. 3.3 відображають ідею оптимального використання запропонованої методології. Кожен окремий метод передбачає застосування

одного з трьох факторів: динаміки, структури чи залежності. Його суть полягає у послідовному їхньому використанні при неможливості спрацювання попереднього. Агрегування показників здійснюється за принципом аналітичної обробки і подальшого опрацювання із можливістю обрання альтернативних схем розвитку при незадовільних висновках.

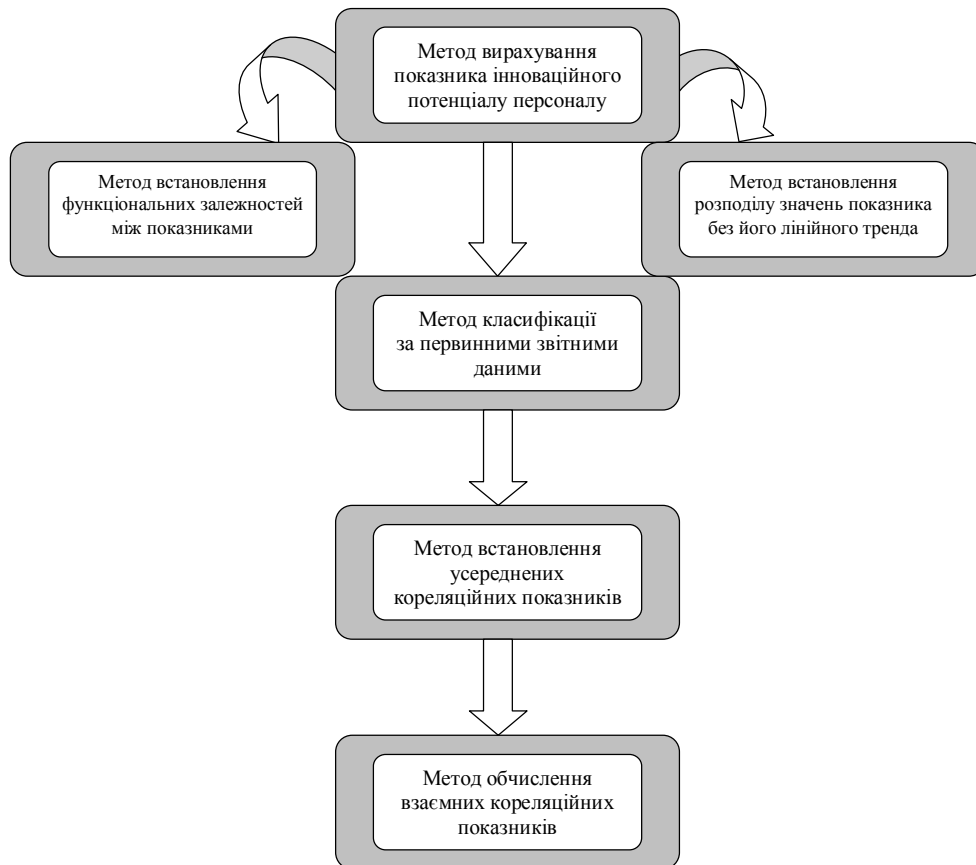


Рис. 3.3. Схема отримання знань для системи управління персоналом

Джерело: побудовано авторкою.

Для наглядності побудуємо схему дії методу звичайних кореляційних показників на прикладі вибірки даних господарської діяльності ПрАТ «Агропродукт» протягом 2008 – 2013 рр. За основу взято вісім показників діяльності підприємства, які описують його фінансовий стан, економічне становище, рентабельність, вартість інноваційних основних фондів та оборотність активів. Аналіз саме цих показників дасть змогу

реалізувати стратегію інноваційно орієнтованого управління персоналом у короткостроковий період за допомогою правильної розстановки пріоритетів.

Для кращого сприйняття окресленого завдання проаналізуємо методи шляхом їхнього порівняння, що є доволі типовим явищем (рис. 3.4). Для визначення функціональної залежності показників, як приклад, обрано ПП «Масар-агро» та два показники його господарської діяльності: рентабельність виробництва у відсотковому вираженні та середньорічна заробітна плата працівників. Порівняння цих двох показників дасть змогу зрозуміти їхню кореляцію та встановити взаємозв'язок між зміною одного та його впливом на іншого. Саме ця залежність дає можливість критично описати передумови для запровадження і дії мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу.

Ілюстрація є доволі стандартизованою і складається з секції входу, в якій розміщені початкові показники первинних даних, зібраних за допомогою обчислень показників господарської діяльності підприємств. Залежно від методу їхня кількість може варіюватись. Метод обробки даних обирається відповідно до визначеного завдання. Наприклад, застосуємо метод взаємних кореляційних показників і метод функціональної залежності між показниками. Результатом обробки даних є або чисельний вираз показників обробки, або графічне зображення залежно від подальших дій.

На рис. 3.4 подано приклад застосування методу звичайних кореляційних показників у ході аналізу діяльності ПрАТ «Агропродукт» і методу функціональної залежності показників – у ПП «Масар-агро». Графічний вираз методу, який застосований у ПрАТ «Агропродукт», є доволі характерним і вказує на щільну залежність між обраними показниками досліджуваного підприємства, що свідчить про відносно стабільну його діяльність. З цього можна зробити висновок про доречність використання

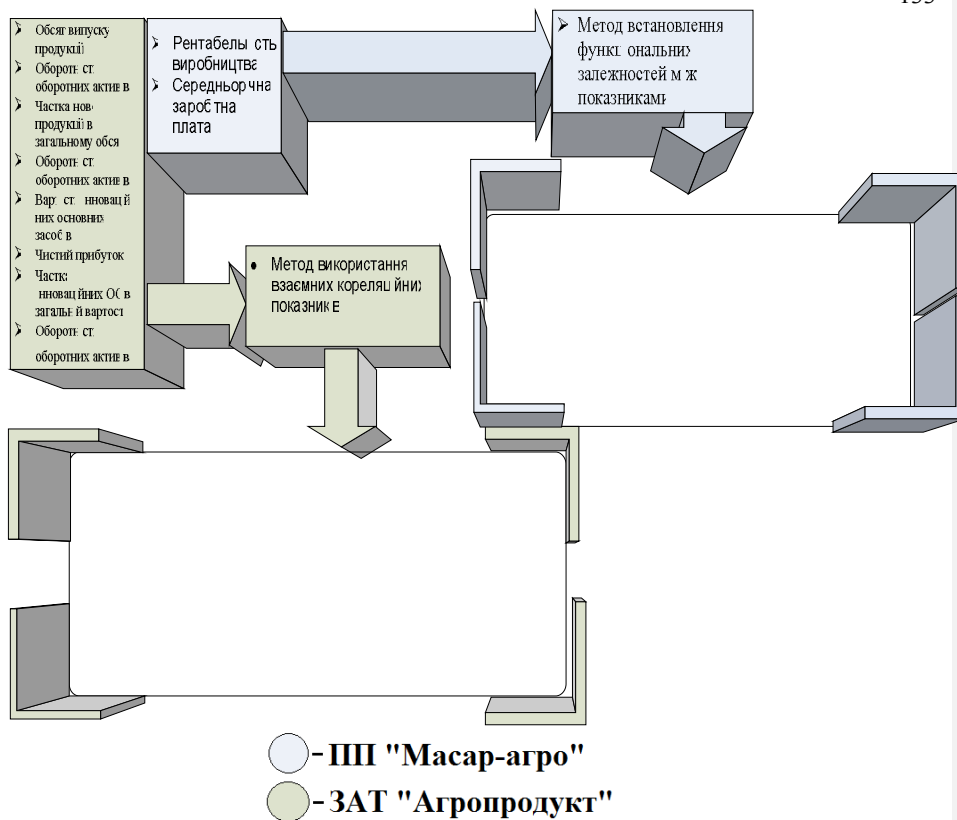


Рис. 3.4. Ілюстрація методів обчислення взаємних кореляційних показників та функціональних залежностей за показниками на прикладі ПрАТ «Агропродукт» та ППП «Масар-агро»

Джерело: побудовано авторкою.

цього методу для дослідження стану підприємства на ринку, а також самого ринкового середовища, що є типовим. У ППП «Масар-агро» функціональна залежність демонструє позитивну кореляцію двох показників. Відповідно можна констатувати, що при збільшенні рентабельності виробництва на підприємстві суттєво зростає розмір середньорічної заробітної плати, що вважаємо позитивним явищем. Отже, в результаті отримуємо ідеальні умови для розвитку інноваційно орієнтованої системи управління персоналом, що має довгостроковий характер інтенсифікації діяльності працівників і підприємства загалом.

Переваги використання такого підходу до вивчення ситуації у динаміці чи в конкретний момент часу, кореляції показників чи функціональної залежності є очевидними. З'являється можливість для уникнення непотрібних затрат чи запобігання кризовим явищам в економіці підприємства.

Запропонований підхід передбачає багато способів його реалізації залежно від часових, ресурсних і факторних обмежень. Багатовекторність його реалізації, з одного боку, відкриває можливості для втілення нових методів інтенсифікації та модернізації процесів управління, що докорінно змінює усталене розуміння типовості процесу управління персоналом. З іншого боку, традиційний підхід, зазнавши фундаментальних змін, зменшує часові межі, а ресурсні змінює залежно від характеру умов ведення підприємницької діяльності. Таким чином, фактор гнучкості фінансової політики підприємства впливає насамперед на витратну частину механізму інноваційного розвитку в системі управління персоналом.

Отже, управлінські завдання на будь-якому етапі реалізації процесу управління потребують швидкого вибору методів їхнього вирішення, що надалі окреслює спосіб їхнього застосування. Кожен метод має певні обмеження у використанні та забезпечує відповідні результати на виході, але всі вони позитивно впливають на діагностичну, коригуючу та контролюючу функції системи управління персоналом. З огляду на це пропонуємо використання вищезгаданих методів при побудові механізму інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств (рис. 3.5).

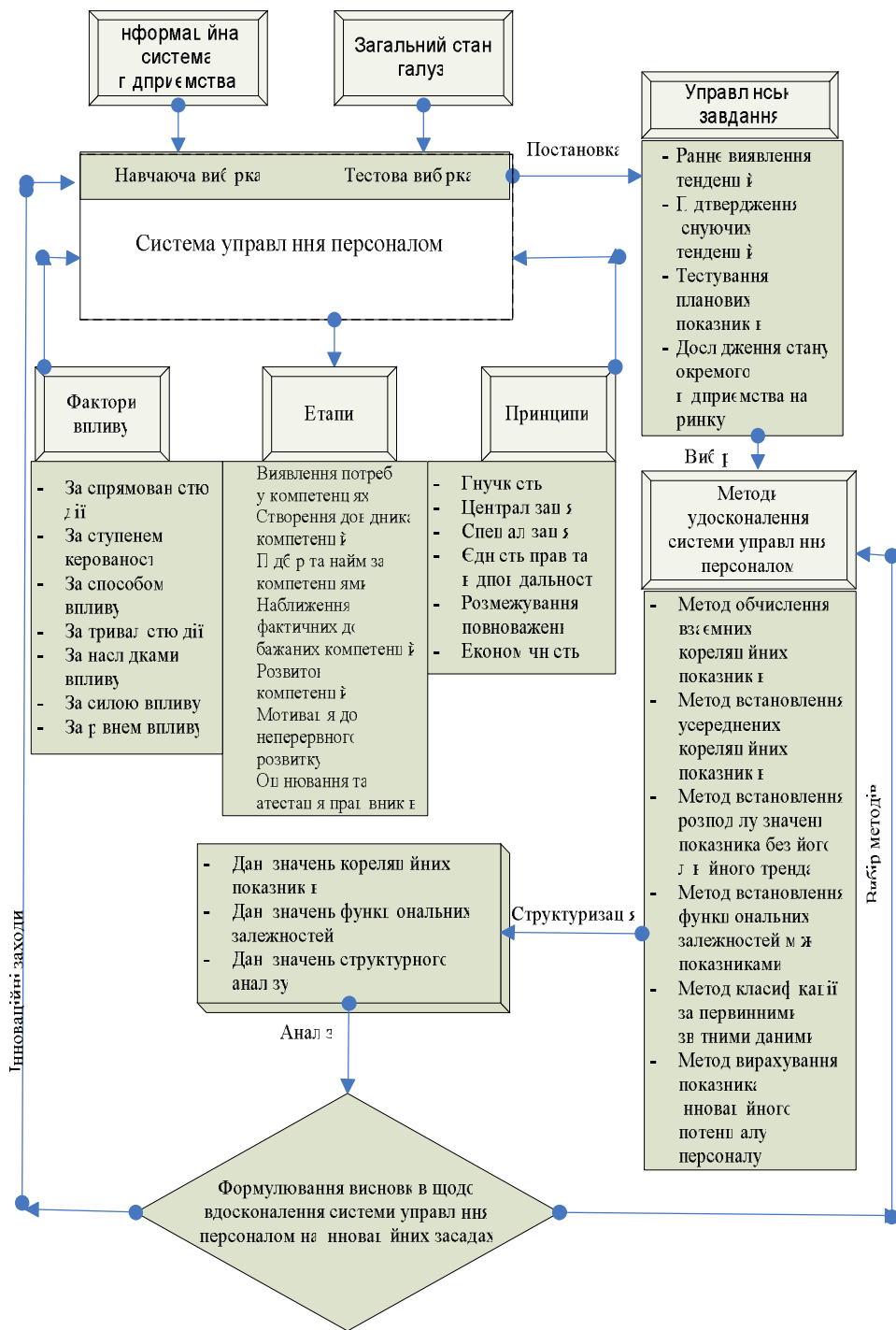


Рис. 3.5. Механізм інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств

Джерело: побудовано авторкою.

Розроблений механізм є графічним виразом логічного причинно-наслідкового зв'язку у методології вирішення управлінських завдань. У ході застосування його методів отримуємо сукупність даних, аналіз яких дає змогу окреслити подальші дії в напрямку інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств. Якщо висновки прийнятні і результати мають високий ступінь інформативності, то визначене завдання досягнуто повною мірою. Якщо при обробці даних виникли сумніви щодо доцільності використання цього методу, то слід перейти на стадію уточнення, на якій апробується інший, більш доцільний метод вирішення конкретного завдання.

Перш ніж приступати до реалізації механізму, потрібно вивчити зовнішнє ринкове середовище, тобто загальний стан галузі, у нашому разі м'ясопереробної. Наступним кроком є здійснення перевірки інформаційної системи суб'єктів господарювання, оскільки цей етап призначений для виконання функцій управління на підприємстві.

При переході до безпосередньої постановки завдань слід детально вивчити наявний стан системи управління персоналом, відповідно поділивши досліджувані підприємства для здійснення навчальної та тестової вибірок. Подальший аналіз етапів процесу управління виконується з урахуванням факторів впливу та принципів побудови організаційної системи управління персоналом. Паралельно з цим окреслюються управлінські завдання, які з'ясовуються у ході діагностики, вибирається метод їхнього вирішення, здійснюється структуризація показників та аналіз прикінцевих даних.

На завершальній стадії реалізації механізму на основі аналізу виконання алгоритму вирішення завдання розглядається хід виведення висновків щодо інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств. Якщо є похибки чи відхилення, які суттєво вплинули на кінцевий етап формування висновків, приймається рішення про перегляд методу виконання управлінського завдання.

3.2. Застосування запропонованого механізму для підприємств м'ясопереробної галузі

Для прийняття рішень щодо інноваційного розвитку в системі управління персоналом необхідна відповідна інформаційна база даних. З метою формування такої бази даних на основі спостережень за діяльністю персоналу потрібно зменшити кількість проміжних даних таких обчислень шляхом їхнього групування. Наприклад, сформуємо такі групи даних: дані щодо вироблення нової продукції та вартості інноваційних засобів (група А, табл. Б.1), дані про результати виробничої діяльності (група В, табл. В.1 – В.9), дані про ефективність діяльності персоналу (група D, табл. Н.1, дод. Н, та табл. Л.1, дод. Л), дані щодо продуктивності праці (група Е, табл. Д.1, дод. Д), дані про структуру персоналу та показники його продуктивності (група С, табл. 2.1. – 2.2; табл. Д.1, Е.1, Ж.1, З.1, И.1, К.1, Л.1, М.1 у дод. Д, Е, Ж, З, И, К, Л, М відповідно). Схематично описані вище групи даних зображено на рис. 3.6.

Співвідношення між означеними групами даних (А, В, С, D, Е) відображають різні аспекти діяльності підприємства, управління персоналом та його інноваційної діяльності. Так, зіставлення (на основі описаних нижче математичних методів) показників інновацій щодо продукції та основних засобів (група А, рис. 3.6) з результатами діяльності підприємства (В) дає змогу зробити висновки про ефективність інновацій (1 групу результатів аналізу позначимо як А, В). Аналогічно співвідношення між показниками діяльності підприємства (В) і результатами діяльності персоналу (D) веде до висновків про ефективність виробничої діяльності персоналу. Відповідно співвідношення між даними D та Е описує інноваційну діяльність персоналу (D, Е). Співвідношення між даними груп Е, С відображає процес навчання персоналу, а між даними Е, А дає можливість розкрити закономірності виробництва товарних новинок.



Рис. 3.6. Схема групування даних щодо інноваційної системи управління персоналом на підприємствах м'ясопереробної галузі
Джерело: сформовано та побудовано авторкою.

Для вироблення рішень і знаходження причинно-наслідкових зв'язків застосовано метод вирахування взаємних кореляційних показників і метод встановлення функціональної залежності між ними. Розглянемо насамперед взаємні кореляційні показники, вираховані між цими групами показників.

Позначимо показники в одній групі даних діяльності персоналу таким символом:

$$x_i^p(t_k) \quad (k = 1, \dots, m; \quad p = A, B, C, D, E; \quad i = 1, \dots, n_p), \quad (3.1)$$

де $x_i^p(t_k)$ – значення i -го показника p -ї групи в момент часу t_k ; p – індекс групи показників; i – номер показника в групі; m – кількість спостережень

за значеннями даних (кількість вузлів даних); n_p – кількість показників у p -й групі. Для дослідження взято $m = 6$ спостережень. Кількість показників у групах: $n_A = 6$; $n_B = 9$; $n_C = 25$; $n_D = 12$; $n_E = 4$.

Для знаходження інтегральних залежностей дискретні значення показників формули (3.1) з допомогою інтерполяції сплайнами можна замінити на неперервні, визначені на проміжку $t \in [t_1, t_m]$:

$$x_i^p(t) \quad (t \in [t_1, t_m]; p = A, B, C, D, E; i = 1, \dots, n_p). \quad (3.2)$$

Позначимо взаємний кореляційний показник між парою показників $x_i^p(t)$, $x_j^q(t)$ таким символом:

$$K_{ij}^{pq}(t) \quad (t \in [t_1, t_m]; p, q = A, B, C, D, E; j, i = 1, \dots, n_q), \quad (3.3)$$

де K_{ij}^{pq} – взаємний кореляційний показник між i -м показником p -ї групи та j -м показником q -ї групи показників. Для практичного вирахування взаємних кореляційних показників достатньо скористатися відповідними функціями прогнаних систем, призначених для математичних обчислень.

Беручи більше значення показників розвитку персоналу окремих підприємств порівняно з передовими шляхом розрахунку парного кореляційного показника, знаходимо значення для управлінського впливу з метою досягнення вищого результату.

Таким чином, за звітними даними дев'яти досліджуваних підприємств вираховано 486 кореляційних показників між показниками (А, В), 972 – між показниками (В, D), 432 – між (D, E), 900 – між (E, C), 216 – між (E, A), тобто загалом визначено 3006 взаємних кореляційних показників. Більшість з них має близькі якісні властивості, які відображають річну динаміку виробництва й таку саму тривалість характерного впливу одних показників на інші. Типовий графік, який ілюструє таку залежність, показано на прикладі кореляційного показника між показниками x_1^A , x_1^B підприємства ПрАТ

«Агропродукт» (рис. 3.7). Декілька таких самих графіків щодо інших показників зображено на рис. Р.1 (дод. Р).

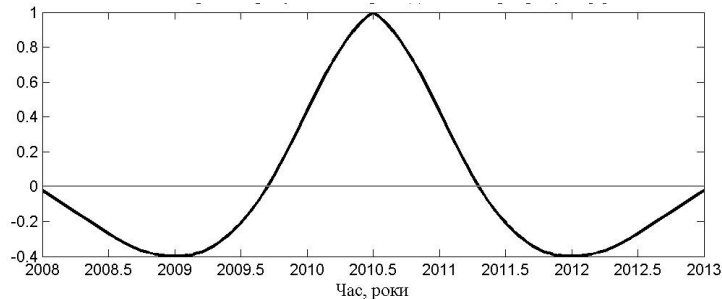


Рис. 3.7. Кореляційний показник між значеннями x_1^A («обсяг випуску продукції»), x_1^B («собівартість продукції») підприємства
ПрАТ «Агропродукт»

Джерело: побудовано авторкою.

Такі графіки описують відому сильну залежність показників діяльності підприємств (В) від показників оновлення продукції та основних засобів (А). Цей висновок підтверджує адекватність застосування методів кореляційного аналізу для досліджуваних показників діяльності підприємств. На цих графіках центральний максимум обмежений інтервалом приблизно 2 роки, що відповідає річному періоду суттєвої залежності між ними.

Графіки кореляційних показників між багатьма показниками мають характерний вигляд, який відображає специфічну причинно-наслідкову залежність між двома показниками. Зокрема, таку специфічну залежність відображають кореляційні показники, вираховані за показниками «частка нової продукції в загальному обсязі» і «чистий дохід від реалізації» (рис. Р.1, дод. Р). На підприємстві ПрАТ «Агропродукт» виробничі нововведення прямо впливають на дохід з річним періодом повторення, що підтверджують симетричні лінії графіка (рис. Р. а). Це водночас відображає планомірну ритмічність його діяльності. У ТОВ «Заготсервіс» така планомірність частково порушена, що видно з переходу кривих графіка від опуклих до вгнутих в околі $\bar{t} = (t_1 + t_m) / 2$ (рис. Р.2г). Це відповідає ситуації, коли підприємство неперервно виробляє певний обсяг товару-новинки. Для ПП «Масар-агро» і ТОВ «Заготсервіс» зміна товарних нововведень зумовлює

протилежно спрямовану зміну доходу x із річним періодом повторення таких тенденцій, що простежується за центральним мінімумом графіків (рис. Р. 2в, г). Така закономірність меншою мірою, проте більш довготривало, виявляється у ТОВ «Білий берег» (рис. Р.2д). Введення товарних новинок у ТОВ «Скалат-м'ясо» зумовлює зменшення доходу з піврічним адаптуванням ринку збуту до товарних інновацій, що підтверджує відповідна тривалість коливань лінії графіка (рис. Р.2є). У ТОВ «Заготзбут», ТОВ «Зірка» і ТОВ «М'ясовіта» зміна обсягів товару-новинки зумовлює протилежно спрямовану зміну доходу в наступному році, на що вказують центральна несиметричність кривої графіка (рис. Р.2б) та зміни амплітуди коливань вигнутої лінії графіка (рис. Р.2з, ж). Відповідно товарні нововведення для різних підприємств забезпечують специфічні результати. Для одних суб'єктів господарювання вони становлять основу планомірної діяльності, для інших знижують миттєві або майбутні показники діяльності, підвищують або зменшують дохід у наступному плановому періоді. Це означає, що кожному з досліджуваних підприємств необхідно вибирати власний темп оновлення асортименту. Лише у ПрАТ «Агропродукт» та ПП «М'ясник» цей темп оновлення асортименту вибрано вдало.

Охарактеризуємо взаємозв'язок між прибутком підприємств та оновленням виробничих засобів. Висновки виведено на основі графіків кореляційних показників між показниками «вартість інноваційних основних засобів» і «чистий дохід від реалізації». Протягом досліджуваного періоду зміна обсягів інноваційних виробничих засобів у ТОВ «Білий берег» (рис. Р.3д), ТОВ «Заготзбут» (рис. Р. 3б) і ПрАТ «Агропродукт» (рис. П.3а) безпосередньо відобразилася на зміні доходу протягом поточного планового періоду (тривалість якого становить один рік), хоч на останньому підприємстві введення нових основних фондів зумовило певне зниження доходу протягом наступних півтора року. Зміна обсягу інноваційних основних засобів на ПП «Масар-агро» зумовлює протилежно спрямовану зміну доходу в поточному плановому періоді (рис. Р.3в). Це вказує на повільну окупність нововведень, тривалість якої становить понад півтора-два роки. Нововведення щодо

основних засобів відображаються на доході одних підприємств безпосередньо (ТОВ «Скалат-м'ясо», рис. Р.3є), в наступному плановому періоді (ТОВ «Зірка», ТОВ «Заготсервіс», рис. Р.3з, г) або протягом нього незначною мірою (ТОВ «М'ясовіта», ПП «М'ясник», рис. Р.3ж, е). Це означає, що введення нових фондів на перших підприємствах має період окупності понад один-два роки, на других – понад три-чотири роки. Отже, за періодом окупності нововведень щодо основних засобів підприємства розділено на такі групи: з ритмічною окупністю нововведень, з їхньою окупністю в наступному плановому періоді або з більш тривалою окупністю. Відповідно така довготривала окупність нововведень основних засобів створює ефект їхньої безрезультативності (протягом досліджуваного періоду).

Концептуально в дослідженні аналогом інновацій у напрямку удосконалення діяльності персоналу є підвищення рівня його кваліфікації, професійний розвиток працівників. Для виявлення впливу цього фактора на основні результати діяльності досліджуваних підприємств порівнюємо дані графіків кореляційних показників, визначених за величинами «частка працівників, залучених до розвитку персоналу» і «чистий дохід від реалізації» (рис. Р.4). На основі цих графіків можна зробити висновки, що у ПП «Масар-агро», ТОВ «Білий берег», ТОВ «Заготсервіс», ПП «М'ясник» і ТОВ «Заготзбут» зміна частки працівників, які беруть участь у програмах розвитку персоналу, протягом поточного року зумовлює протилежно спрямовану зміну надходжень чистого доходу. Проте наступного року ця залежність стає прямою, і найдовше триває на останньому з названих підприємств. Це вказує на порівняно незначний або «запізнілий» вплив рівня кваліфікованості персоналу на результати діяльності підприємств. У ТОВ «Скалат-м'ясо» і ПрАТ «Агропродукт» зміна частки працівників – учасників програм розвитку персоналу прямо позначається на доході суб'єкта господарювання протягом тривалого планового періоду, а на останньому підприємстві динаміка чистого доходу інтенсивно залежить від названого показника приблизно протягом одного року. Цікаво, що графіки кореляційних показників між часткою працівників, залучених до програм розвитку персоналу, і чистим

доходом мають вигляд «приблизно дзеркально симетричних» кривих (див. рис. Р.4ж, з). Це означає, що на одному з підприємств на основі отриманого доходу було здійснено заходи із розвитку компетенцій персоналу, а на іншому дохід одержано в результаті проведення таких заходів. Загалом обставини діяльності таких підприємств є подібними між собою. Отже, недоліком розвитку персоналу на досліджуваних підприємствах вважаємо відносно запізнилу результативність процесу підвищення рівня кваліфікації персоналу. Виправлення цього упущення є резервом для покращення діяльності досліджуваних підприємств.

Професійне навчання персоналу взаємопов'язане з оновленням технологій, що відповідно виражено показником фондоозброєності. З огляду на це залежність між показниками «частка персоналу, зайнятого інноваціями» і «фондоозброєність» відображає збалансованість рівнів професійного розвитку персоналу й технологій. На рис. Р.4 таку залежність відображає графік відповідних кореляційних показників. З'ясовано, що на всіх підприємствах, окрім ТОВ «Зірка», зміна показника фондоозброєності зумовлює спрямовану зміну кількості працівників, зайнятих розробкою та впровадженням інновацій. У ПрАТ «Агропродукт» така залежність має певну особливість: незадовго (через півроку) після скерування в одному напрямку зміни одного з показників відбувається протилежно спрямована зміна іншого. У ТОВ «Білий берег» було допущено суттєве запізнення (понад півроку) між зміною показників фондоозброєності та інноваційної діяльності персоналу. Це відповідає ситуації почергової зміни то величини фондоозброєності, то рівня професійної кваліфікації персоналу. Маємо підстави припускати, що у ТОВ «Зірка» було допущено суттєву диспропорцію між зміною рівня кваліфікації працівників та показника фондоозброєності виробництва. На це вказують специфічно несиметричні лінії графіка (рис. Р.5з).

Динамічну залежність між досліджуваними напрямками діяльності підприємства відображає як співвідношення ефективності основних засобів та результатів діяльності підприємств, так і кореляційний показник між

часткою персоналу, зайнятого інноваціями, і середньогодинною продуктивністю праці (рис. Р.6). Лише на двох підприємствах (ПП «Масар-агро», ТОВ «Скалат-м'ясо») зміна частки персоналу, зайнятого інноваціями, зумовлювала протягом року (цього самого планового періоду) протилежно спрямовану зміну продуктивності праці. На одному підприємстві (ТОВ «Зірка») допущено суттєву диспропорцію щодо інноваційної діяльності персоналу та продуктивності праці. В усіх інших досліджуваних суб'єктах господарювання протягом планового періоду із запізненням приблизно на квартал виявляється пряма залежність між кількістю працівників, зайнятих інноваціями, та продуктивністю праці. Зауважимо, що у подальших планових періодах така пряма залежність не простежується. Отже, за успішної інноваційної діяльності персоналу (на досліджуваних підприємствах загалом, крім трьох окремо визначених) її результати виявляються не довготриваліше, ніж протягом півтора року.

Результати інноваційно орієнтованого управління персоналом також відображають кореляційні показники між чисельністю персоналу, зайнятого інноваціями, й обсягом випуску нової продукції (рис. Р.7). У ТОВ «Скалат-м'ясо» і ТОВ «М'ясовіта» зміна чисельності персоналу, зайнятого інноваціями, зумовлює протилежно спрямовану зміну обсягу випуску нової продукції протягом поточного планового періоду (року) і певну, скеровану в одному напрямку, зміну цього показника в наступному плановому періоді. Це дає підстави вважати, що на цих підприємствах результати інновацій у товарному асортименті виявляються із запізненням, що є більш довготривалим, як два-три квартали. Таке запізнення на ПП «Масар-агро» простежуємо впродовж одного-двох кварталів. У ТОВ «Зірка» обсяг випуску нової продукції незначно залежить від інноваційної діяльності персоналу, за винятком окремих моментів. На всіх інших підприємствах зміна кількості працівників, зайнятих інноваціями, протягом планового періоду зумовлює скеровану в одному напрямку зміну обсягу випуску нової продукції. Отже, у діяльності досліджуваних суб'єктів господарювання простежуємо тенденцію до зрівноваження обсягів інноваційної діяльності персоналу та інтенсивності оновлення асортименту, проте на окремих

підприємствах ця залежність виявляється із запізненням і має ознаки тимчасових заходів (які належать до короткострокового оперативного управління).

Структуру персоналу та продуктивність його праці можна описати багатьма показниками. Наприклад, охарактеризуємо взаємозв'язок між показниками «чисельність персоналу, зайнятого інноваціями» і «кількість працівників із повною вищою освітою». Ці показники відображають закономірності, типові для досліджуваного об'єкта. Графіки відповідних кореляційних показників зображено на рис. Р.8. На основі їхнього аналізу можна зробити такі висновки. Найменш планомірним управління структурою персоналу (з погляду удосконалення його діяльності) є на ПП «Масар-агро». У ТОВ «Заготсервіс», ТОВ «Скалат-м'ясо» і ТОВ «М'ясовіта» зміни в структурі персоналу відображаються на його інноваційній діяльності приблизно через півріччя. Така закономірність кількісно менш виражена на ТОВ «Зірка». На всіх інших підприємствах зміна освітньої структури (рівня освіти) зумовлює закономірну, спрямовану в одному напрямку зміну кількості працівників, зайнятих інноваціями, із запізненням приблизно на півроку.

Подані вище результати аналізу охоплюють лише вісім пар показників, виокремлених для дослідження діяльності підприємств м'ясопереробної галузі. Проте звітні дані цих підприємств відображають значну кількість таких пар показників. Як було зазначено, для зменшення кількості зв'язків, що вивчаються, між досліджуваними показниками їх розділено на п'ять логічно взаємопов'язаних груп (див. рис. 3.6). Проте після цього заходу залишається також велика кількість даних (результати обчислень), які необхідно детально проаналізувати. Відповідно постає актуальне завдання – спростити аналіз великої кількості динамічних залежностей між показниками діяльності підприємств на основі вирахування кореляційних показників.

Для управління інноваційним розвитком персоналу застосовано спеціальні методи. З метою встановлення якісних особливостей динамічної залежності між п'ятьма групами показників (окремо для кожного з

підприємств) вираховано шість груп взаємних кореляційних показників.

На основі значень цих кореляційних показників відповідні пари показників розділено на сім груп за допомогою кластерного аналізу. В кожній з таких груп графіки кореляційних показників є подібними між собою. Це означає, що відповідні пари показників взаємозв'язані одними і тими самими причинно-наслідковими зв'язками. Щоб зменшити кількість даних для аналізу, в кожній із груп кореляційних показників (тобто в кожній із груп пар показників) вираховано середнє значення кореляційних показників. Це середнє значення відображає своєрідну агреговану кореляційну або причинно-наслідкову залежність між парами показників, зарахованих до однієї групи за результатами кластерного аналізу. Завдяки цьому зв'язок між певними групами показників виражають «агреговані значення» взаємних кореляційних показників. Їхня кількість значно менша за загальну кількість кореляційних показників. Зауважимо, що в ході класифікації кореляційних показників їх розподілено на сім груп. Таку кількість груп визначено експериментально. Вибір більшої кількості груп призводив до надмірного дроблення результатів, а меншої – до змішування якісно відмінних результатів.

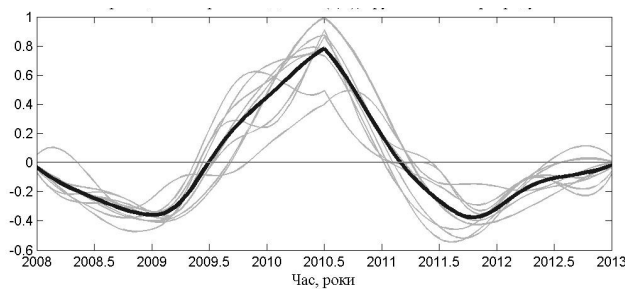
Позначимо усереднені значення взаємних кореляційних показників таким символом:

$$\bar{K}_i^{pq}(t) \quad (t \in [t_1, t_m]; p, q = A, B, C, D, E; i = 1, \dots, 7), \quad (3.4)$$

де \bar{K}_i^{pq} – усереднене значення взаємних кореляційних показників в i -й групі, отриманій на базі кластерного аналізу, вирахованих між показниками p -ї та q -ї груп даних. Для кожної з груп даних визначено 7 таких усереднених кореляційних показників.

Зауважимо, що вище подано результати фрагментарного аналізу діяльності підприємств на основі окремих вибраних пар показників. Далі проаналізуємо діяльність підприємств на основі «агрегованих значень» взаємних кореляційних показників, обчислених за допомогою усереднення в групі, утвореній шляхом кластерного аналізу. Для кожного з підприємств

вираховано 28 агрегованих кореляційних показників. З'ясовано, що такі усереднені значення кореляційних показників відображають декілька закономірностей, типових для досліджуваного об'єкта. Зокрема, часто усереднені показники відображають приблизно річну пряму статистичну залежність між певними показниками діяльності, в тому числі інноваціями та управлінням персоналом. Типовий графік такої залежності, а також перелік пар показників, які утворюють проілюстровані кореляційні показники подано на рис. 3.8.



Фонд заробітної плати,	Чисельність персоналу, зайнятого в інноваціях
Обсяг випуску продукції,	Продуктивність праці/особу
Середньо-годинна продуктивність праці	Продуктивність праці/особу
Середньорічна заробітна плата	Чисельність персоналу, зайнятого в інноваціях
Середньорічна заробітна плата	Частка персоналу, зайнятого в інноваціях
Коефіцієнт обороту по прийому	Продуктивність праці/особу
Частка праців., залучених до розв. персоналу	Чисельність персоналу, зайнятого в інноваціях
Частка працівн., залучених до розв. персоналу	Частка персоналу, зайнятого в інноваціях
Частка працівн., залучених до розв. персоналу	Продуктивність праці/особу
Частка персоналу, зайнятого інноваціями	Продуктивність праці/особу

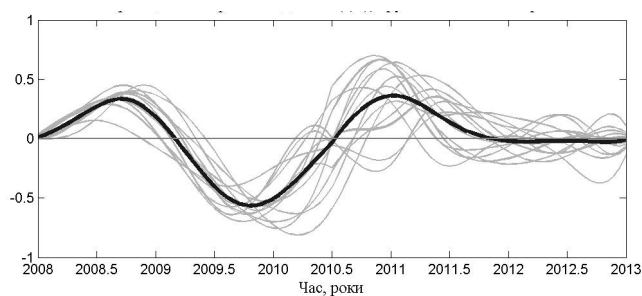
Рис. 3.8. Група кореляційних показників, які утворюють центральний максимум (дані ПрАТ «Агропродукт»)

Джерело: побудовано авторкою.

У ході дослідження з'ясовано, що значна кількість кореляційних показників, усереднених за групою, $\forall t$ центральний максимум. У цьому закономірно виявляється суттєвий динамічний зв'язок між показниками діяльності підприємства, особливо за планомірного його функціонування. Так, показники ПрАТ «Агропродукт» відображають вісім кореляційних показників (усереднених за групою) з центральним максимумом, що характеризуються деякими відмінностями. Графіки цих показників подано на рис. Р.9-Р.15 (дод. Р). Якщо групи показників утворюють усереднений

кореляційний показник з центральним максимумом, це означає, що між ними є пряма статистична залежність. Отже, зміна одного показника приблизно протягом року зумовлює спрямовану в одному напрямку зміну іншого показника. Незначна несиметричність ліній таких графіків передбачає певні особливості. Вони пов'язані насамперед із короткотривалими причинно-наслідковими зв'язками, зміною стратегії або тактики планування на підприємстві, виникненням окремих економічних подій.

Усереднені кореляційні показники відображають специфічні залежності між показниками. Так, на рис. 3.9 зображено групу графіків кореляційних показників, які дають змогу простежити річний причинно-наслідковий зв'язок.



Чисельність персоналу	Витрати на утримання апарату управління,
Чисельність персоналу	Фонд основної заробітної плати
Чисельність персоналу	Фонд додаткової заробітної плати
Чисельність персоналу	Фонд оплати праці
Чисельність персоналу	Коеф. вип. зарплатою прож. мінімуму
Чисельність персоналу, зайнятого в інноваціях	Витрати на утримання апарату управління,
Чисельність персоналу, зайнятого в інноваціях	Фонд додаткової заробітної плати
Чисельність персоналу, зайнятого в інноваціях	Середня заробітна плата, грн.
Чисельність персоналу, зайнятого в інноваціях	Коеф. вип. зарплатою прож. мінімуму
Частка персоналу, зайнятого в інноваціях	Чисельність апарату управління
Продуктивність праці/особу	Вік 50-54
Продуктивність праці/особу	Витрати на утримання апарату управління,
Продуктивність праці/особу	Фонд основної заробітної плати
Продуктивність праці/особу	Фонд додаткової заробітної плати
Продуктивність праці/особу	Фонд оплати праці
Продуктивність праці/особу	Коеф. вип. зарплатою прож. мінімуму

Рис. 3.9. Група кореляційних показників, дещо несиметричних відносно середини області визначення (ТОВ «Заготсервіс»)

Джерело: побудовано авторкою.

Отже, доходимо висновку, що між зміною основних показників оплати праці та її структурою, часткою працівників, зайнятих інноваціями, є коливання з річним періодом. Наприклад, зміна показника кількості персоналу має тривалість понад рік, а зміна величини фонду заробітної плати

відбувається з коливаннями, які відстають приблизно на половину періоду коливання.

Для визначення періоду характерної зміни показників (всіх 56) діяльності підприємств вираховано автокореляційні показники. Позначимо їх таким символом:

$$A_i^p(t) \quad (t \in [t_1, t_m]; \quad p = A, B, C, D, E; \quad i = 1, \dots, n_p), \quad (3.5)$$

де A_i^p – автокореляційний кореляційний показник i -го показника p -ї групи.

Висновки про діяльність підприємства можна також робити за структурою досліджуваного об'єкта шляхом статистичного розподілу значень його показників, в яких лінійний тренд замінено на середнє значення:

$$\bar{x}_i^p(t_k) = x_i^p(t_k) - [ax_i^p(t_k) + b] + \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m x_i^p(t_k), \quad (3.6)$$

де $p = A, B, C, D, E; \quad i = 1, \dots, n_p; \quad a_i^p, b_i^p$ – параметри лінійного тренда i -го показника p -ї групи. За формулою (3.6) визначено закон розподілу:

$$R_i^p(x_i^p) \quad (p = A, B, C, D, E; \quad i = 1, \dots, n_p), \quad (3.7)$$

густину ймовірності:

$$\rho_i^p(x_i^p) \quad (p = A, B, C, D, E; \quad i = 1, \dots, n_p), \quad (3.8)$$

а також функцію розподілу i -го показника p -ї групи:

$$F_i^p(x_i^p) \quad (p = A, B, C, D, E; \quad i = 1, \dots, n_p), \quad (3.9)$$

де $p = A, B, C, D, E; \quad i = 1, \dots, n_p$.

Такі статистичні функції дають змогу описати внутрішнє структурування об'єкта без урахування незначних повільних тенденцій, які в ньому відбуваються.

Наприклад, на рис. 3.10 зображено графік густини ймовірності продуктивності праці у ТОВ «Скалат-м'ясо». Крива цього графіка має три максимуми, які відповідають таким трьом групам працівників: обслуговуючий персонал (максимум зліва), технічні працівники і робітники допоміжних професій (проміжний максимум), працівники основних професій технологи, кваліфіковані майстри, адміністрація (максимум справа).

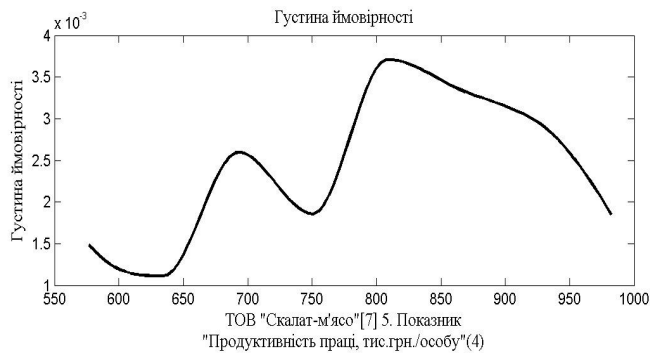


Рис. 3.10. Густина ймовірності продуктивності праці (ТОВ «Скалат-м'ясо»)

Джерело: побудовано авторкою.

Аналіз даних графіка густини ймовірності продуктивності праці, а також відповідних їм графіків закону та функцій розподілу (рис. Р.16, Р.17), дає змогу отримати інформацію про організацію внутрішньої структури підприємства, яку іншим способом здобути неможливо. Ці функції також можна застосувати в задачах класифікації, щоб знайти групи показників, які описують об'єкти з близькою внутрішньою структурою. Загальна кількість статистичних функцій, які застосовують для дослідження діяльності підприємств, становить 1509 залежностей.

Інший метод аналізу діяльності підприємств ґрунтується на встановленні функціональних залежностей між показниками, взятими для дослідження. Нехай відомі значення двох таких показників:

$$\tilde{x}_{ik}^p = \tilde{x}_i^p(t_\kappa), \quad \tilde{y}_{jk}^q = \tilde{y}_j^q(t_\kappa), \quad (3.10)$$

де $i=1, \dots, n_p$; $j=1, \dots, n_q$; $p, q = A, B, C, D, E$; $\kappa=1, \dots, m$. Відомо також, що показник $\tilde{y}_j^q(t_\kappa)$ залежить від показника $\tilde{x}_i^p(t_\kappa)$. Відсортуємо значення (3.10) відповідно до порядку збільшення показника \tilde{x}_{ik}^p . В результаті отримаємо таку функціональну дискретну залежність:

$$\left[x_{ik}^p, y_{jk}^q \right], \quad (i=1, \dots, n_p; j=1, \dots, n_q; p, q = A, B, C, D, E; k=1, \dots, m). \quad (3.11)$$

Вона описує функціональну залежність $y_j^q(t_\kappa)$ від $x_{i\kappa}^p$. Позначимо цю функціональну залежність таким символом:

$$y_j^q = \Phi_{ij}^{pq}(x_i^p), (i = 1, \dots, n_p; j = 1, \dots, n_q; p, q = A, B, C, D, E), \quad (3.12)$$

де Φ_{ij}^{pq} – функція, яка описує залежність j -го показника q -ї групи від i -го показника p -ї групи; $x_i^p \in [x_i^{p\min}, x_i^{p\max}]$, $x_i^{p\min}, x_i^{p\max}$ – це відповідно найменше і найбільше значення показника $\tilde{x}_{i\kappa}^p = \tilde{x}_i^p(t_\kappa)$ ($\kappa = 1, \dots, m$).

Функціональні залежності (3.12) дають змогу описати внутрішні процеси на підприємстві без урахування запізнення в часі, але за наявності абсолютних значень показників. Графіки типових таких функціональних залежностей показано на рис. 2.6 та Р. 18.

На рис. 3.11 зображено графік залежності показника кількості персоналу від коефіцієнта мотивації заробітною платнею (ТОВ «М'ясовіта»). На рис. Р.18 подано графік залежності величини фонду заробітної плати від показника кількості персоналу, зайнятого інноваціями (ПрАТ «Агропродукт»). На рис. Р.19 маємо графік залежності показників відпрацьованого часу та кількості персоналу, зайнятого інноваціями (ПрАТ «Агропродукт»). Типовими для цих графіків є дві вигнуті лінії (верхня і нижня). Детальний аналіз даних підтверджує, що одна з таких кривих відображає тенденцію до підвищення показників діяльності підприємства, а інша – до їхнього зниження. Аналіз функціональних залежностей є одним із важливих засобів, які дають змогу охарактеризувати внутрішні функціональні зв'язки на підприємстві. Зауважимо, що апроксимація ліній цих залежностей описує своєрідні внутрішні «виробничі функції» підприємства. В наступному підрозділі їх застосовано для дослідження інноваційної ефективності персоналу підприємства. Загальна кількість таких функціональних залежностей становить 3006 функцій.

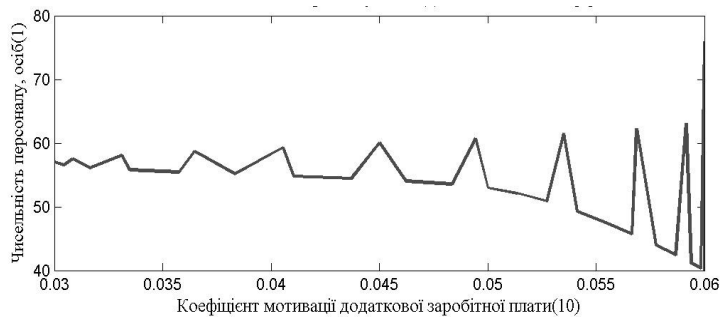


Рис. 3.11. Залежність показника кількості персоналу від коефіцієнта мотивації заробітною платою (ТОВ «М'ясовіта»).

Джерело: побудовано авторкою.

Щоб з'ясувати, наскільки функціональні зв'язки між показниками та взаємні кореляційні показники між цими самими показниками дають змогу повною мірою описати взаємозв'язок між ними, додатково для всіх показників обчислено їхні автокореляційні показники. Типовий графік такого показника містить рис. 3.12.

Автокореляційні показники симетричні відносно середини області їхнього визначення. За інтервалом їхнього центрального максимуму визначають своєрідну «пам'ять» показника про свої попередні значення, а також виявляють приховану періодичність його зміни, яка в економіці пов'язана з певним виробничим циклом, оборотністю економічних ресурсів. У ході дослідження діяльності означених підприємств враховано 505 автокореляційних показників.

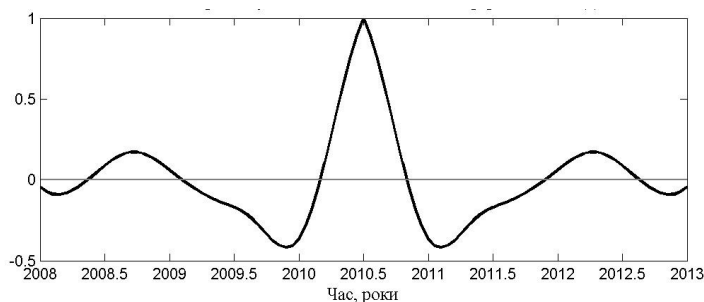


Рис. 3.12. Автокореляційний показник «частка персоналу, зайнятого інноваціями» (ТОВ «Зірка»)

Джерело: побудовано авторкою.

Отже, застосований комплекс засобів є ефективним інструментарієм для дослідження діяльності окремих підприємств та їхніх груп. Він дає змогу розкрити динамічний і функціональний зв'язок між окремими показниками та їхніми групами, виявити внутрішню структурованість об'єкта дослідження та визначити аналогічні структурні елементи в інших об'єктах, що вивчаються.

3.3. Побудова моделі інноваційно орієнтованої системи управління персоналом підприємств

Інноваційно орієнтована система управління персоналом передбачає застосування інноваційних заходів до розвитку персоналу, які забезпечують формування певного потенціалу, що в підсумку є фінансовим вираженням зміни обсягів виготовленої та реалізованої продукції. Реалізація вказаних заходів потребує певних фінансових витрат, величина яких не завжди прямо пропорційна до обсягу виробленої продукції. Відповідно визначення їхньої структури та обсягів для максимізації інноваційного потенціалу персоналу, який забезпечує зростання економічного ефекту від діяльності підприємства доцільно продемонструвати на базі його платоспроможного попиту та капіталозабезпечення.

Результат діяльності підприємства відображають доходи від збуту його продукції. Позначимо через \bar{Q}_κ обсяг збуту продукції в момент часу t_κ ($\kappa = 1, \dots, m$), де m – кількість минулих звітних періодів. Зі звітних даних підприємства також відома ціна \bar{p}_κ товару, реалізованого в момент часу t_κ ($\kappa = 1, \dots, m$). На основі даних статистичних збірників можна визначити частку заощаджень α , які споживачі витрачають на купівлю товарів підприємств м'ясопереробної галузі. Статистичні дані також відображають величину заощаджень \bar{u}_κ ($\kappa = 1, \dots, m$) споживачів цього товару в регіоні, де розміщені

досліджувані підприємства. Ці заощадження є підґрунтям для створення платоспроможного попиту на продукцію підприємств м'ясопереробної галузі.

Попит на товари м'ясопереробної галузі залежить від купівельної спроможності їхніх споживачів. За відомими показниками заощаджень \bar{u}_κ ($\kappa=1, \dots, m$) і ціни товару \bar{p}_κ ($\kappa=1, \dots, m$) визначимо купівельну спроможність $\bar{r}_\kappa = \alpha \bar{u}_\kappa / \bar{p}_\kappa$ ($\kappa=1, \dots, m$). Відсортуємо масиви \bar{u}_κ , \bar{p}_κ , \bar{Q}_κ та \bar{r}_κ ($\kappa=1, \dots, m$) за купівельною спроможністю \bar{r}_κ ($\kappa \in [1, m]$). Опустимо у відсортованих значеннях цих масивів символ усереднення, і позначимо індекси відсортованих масивів символом k ($k=1, \dots, m$):

$$u_k, p_k, Q_k \text{ та } r_k \text{ (} \kappa=1, \dots, m \text{)}. \quad (3.13)$$

Відсортовані масиви даних (3.13) описують дискретну залежність обсягу збутого продукту Q_k від купівельної спроможності r_k ($k=1, \dots, m$). Апроксимуємо дискретну залежність (Q_k, r_k) ($\kappa=1, \dots, m$) з допомогою функції

$$Q = Q(r) \quad (3.14)$$

на проміжку області визначення $r \in [r_1, r_m]$. Функція $Q(r)$ описує попит на продукт підприємства. Зауважимо, що дані структурного аналізу досліджуваних показників, описаних у попередньому підрозділі, підтверджують, що функція попиту має поєднувати дві області опуклості, які відповідають м'ясним виробам низької та високої ціни.

Щоб визначити функцію $Q(r)$, необхідно взяти значення доходу від збуту за такими показниками: «чистий дохід від реалізації» або «чистий прибуток», або «чистий дохід від реалізації нової продукції», або «чистий прибуток від реалізації нової продукції» (які визначено за допомогою показника «частка нової продукції в загальному обсязі»). Ці показники детально описані в попередньому розділі.

Розглянемо функцію визначення обсягів виробництва на підприємстві, які залежать від певних факторів. Їх визначають залежно від обсягу відповідних фінансових витрат. Це дає підстави вважати, що кількість виробленого продукту F функціонально залежить від факторів y_1, \dots, y_N , які описують ресурсні витрати, де N – кількість таких факторів:

$$F = F(y_1, \dots, y_N). \quad (3.15)$$

Для визначення функції (3.15) необхідно взяти значення обсягу виробництва, описане такими показниками: «обсяг випуску нової продукції» або «обсяг випуску продукції». Розглянемо аргументи функції (3.15). Параметри y_1, \dots, y_N описують фактори, які впливають на обсяги виробництва. Перелік показників y_i ($i = 1, 2, 3, 4$), які впливають на обсяги виробництва, подано в рядках 1–2 (табл. 3.2). Перелік таких показників y_i ($i = 5, \dots, 9$) щодо управління персоналом містять рядки 5–9 (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перелік показників системи управління персоналом, які впливають на обсяги виробництва

№ з/п	Назва показника	Позначення
1	Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	y_1
2	Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	y_2
3	Витрати на адаптацію працівників, тис. грн.	y_3
4	Витрати на мотивацію праці, тис. грн.	y_4
5	Витрати на професійний розвиток, тис. грн.	y_5
6	Витрати на оцінювання та атестацію персоналу, тис. грн.	y_6
7	Витрати на планування трудової кар'єри, тис. грн.	y_7
8	Витрати на планування корпоративної культури, тис. грн.	y_8
9	Витрати на підготовку та підвищення рівня кваліфікації персоналу, тис. грн.	y_9

Показники витрат y_1, \dots, y_4 функціонально залежать від капіталозабезпечення виробництва. Розглянемо їх більш детально. Видатки

за рядками 1–2 (табл. 3.2) залежать від капіталозабезпечення на одного працюючого на одиницю вартості продукції:

$$y_i = y_i(u/(pn)) \quad (i=1, \dots, 4), \quad (3.16)$$

де u – виробничі витрати підприємства; n – кількість працівників підприємства (показник «середньооблікова чисельність»); p – ціна продукції. Позначимо аргумент функцій y_i символом $z = u/(pn)$.

Встановимо функції $y_i = y_i(u/(pn))$ ($i=1, \dots, 4$) на основі звітних даних. Значення факторів y_i ($i=1, \dots, 4$) є відомими для минулих періодів. Позначимо їх таким чином:

$$\bar{y}_{ik} = \bar{y}_i(t_k) \quad (i=1, \dots, 4; \kappa=1, \dots, m), \quad (3.17)$$

де t_k – час, за який взято звітні дані; індекс κ позначає дані, впорядковані за звітними періодами.

Зі звітних даних відомі обсяги виробництва, які позначимо символом:

$$\bar{F}_\kappa = \bar{F}(t_\kappa) \quad (\kappa=1, \dots, m), \quad (3.18)$$

де F_κ – кількість продукту, виробленого за звітний період t_κ (κ позначає номери звітних періодів).

У звітних даних містяться також показники загальних виробничих витрат підприємства \bar{u}_κ , кількості працівників \bar{n}_κ , ціни товару \bar{p}_κ у κ -й звітний період ($\kappa=1, \dots, m$). Обчислимо за цими показниками капіталозабезпечення:

$$\bar{z}_\kappa = \bar{u}_\kappa / (\bar{n}_\kappa \bar{p}_\kappa) \quad (\kappa=1, \dots, m). \quad (3.19)$$

Відсортуємо масиви \bar{z}_κ , \bar{y}_{ik} ($i=1, \dots, 4$), \bar{F}_κ за значенням \bar{z}_κ ($\kappa=1, \dots, m$). Позначимо відсортовані значення цих показників такими символами:

$$F_k, y_{ik} \quad (i=1, \dots, 4), r_k \quad (\kappa=1, \dots, m), \quad (3.20)$$

де індекс k відповідає сортуванню цих значень за порядком збільшення капіталозабезпечення r_k . В результаті отримаємо дискретні функціональні залежності y_{ik} від r_k ($i=1, \dots, 4; k=1, \dots, m$) та F_k від y_{ik} ($i=1, \dots, 4; k=1, \dots, m$).

Апроксимуємо дискретні функціональні залежності y_{ik} від r_k ($i=1, \dots, 4; k=1, \dots, m$) неперервними функціями:

$$y_i = y_i(r), (i=1, \dots, 4; r \in [r_1, r_m]). \quad (3.21)$$

Аналогічно апроксимуємо функціональну залежність F_k від y_{ik} ($i=1, \dots, 4; k=1, \dots, m$) з допомогою степеневого полінома від 4-х аргументів $y_i = y_i(r)$, ($k=1, \dots, m$) на обмеженому проміжку $r \in [r_1, r_m]$. В результаті отримаємо таку виробничу функцію:

$$F = F(y_1, \dots, y_N) (y_i \in [y_i^{\min}, y_i^{\max}]; i=1, \dots, 4), \quad (3.22)$$

де y_i^{\min}, y_i^{\max} – відповідно найменші та найбільші значення $y_i(r)$ на проміжку області визначення $r \in [r_1, r_m]$ ($i=1, \dots, 4$).

Підставивши у функцію (3.22) функціональні залежності (3.21), отримаємо залежність обсягів виробництва від капіталозабезпечення з урахуванням структури виробничих витрат:

$$F(r) = F(y_1(r), \dots, y_N(r)) (r \in [r_1, r_m]). \quad (3.23)$$

Зауважимо, якщо апроксимуючу залежність $F(y_1, \dots, y_N)$ вибрати з урахуванням властивостей виробничих функцій, тоді співвідношення (3.23) наближено описуватиме обсяги виробництва поза межами області спостереження $r \in [r_1, r_m]$.

Отже, функція $Q(r)$, визначена за формулою (3.14), і функція $F(r)$, отримана за допомогою формули (3.23), описують відповідно обсяги збуту товару і його виробництва залежно від спільного аргументу – фінансової спроможності r . Різниця між цими функціями, яку визначають за формулою:

$$D(r) = Q(r) - F(r),$$

має значення надлишків виробництва (якщо $D < 0$) або нестачі товару на ринку (якщо $D > 0$) за фінансової спроможності r . Такий показник називають диференціальним, оскільки він описує надлишок (нестачу) товару, якщо економічні суб'єкти витрачають кошти лише на придбання такого товару за ціною, яка точно відповідає їхній купівельній спроможності. Проте на практиці учасники економічних відносин не витрачають коштів на виробництво чи споживання в обсягах, які не перевищують їхню фінансову спроможність, тобто купують (виробляють) товар, витрачаючи на це кошти від нуля до наявних у них засобів відповідно до власної фінансової

спроможності. З огляду на це співвідношення між обсягом виробництва й попитом більш змістовно відображає такий інтегральний показник:

$$V(r) = \int_0^r [Q(r) - F(r)] dr \quad (r \in [0, r_m]), \quad (3.24)$$

де область інтегрування визначено від точки $r = 0$. Щоб функції $Q(r)$, $F(r)$ були визначеними в околі нуля, дискретні залежності (3.13), (3.20) необхідно доповнити значеннями, які відповідають таким співвідношенням: $Q(0) = 0$, $F(0) = 0$.

Показник описує платоспроможний попит на продукцію підприємства, визначений через параметри, які стосуються інноваційно орієнтованого управління персоналом. Він дає змогу визначити обсяг товару, який потенційно купуватимуть споживачі і вироблятимуть виробники, якщо матимуть фінансову спроможність r . Отже, показник платоспроможного попиту описує потенціал підприємства щодо задоволення споживчих потреб. Аргументами виробничої функції $F(y_1, \dots, y_N)$ вибрано показники, які описують залежність обсягів виробництва, продуктивності праці від системи управління персоналом, стимулювання праці та інноваційної діяльності у сфері управління персоналом. З огляду на це можна стверджувати, що описаний показник $V(r)$ відображає інноваційний потенціал персоналу. Зауважимо, що цей потенціал виражено через здатність персоналу (завдяки відносно «традиційному» та «інноваційному» управлінню персоналом) виробляти товари відповідно до платоспроможного попиту на нього. Відповідно введений параметр $V(r)$ є показником інноваційного потенціалу персоналу підприємства.

За звітними даними підприємства за минулий період $t \in [t_1, t_m]$ встановлено його потенціал як функцію фінансової спроможності учасників економічних відносин (3.24). Якщо $V(r) = 0$, це означає, що обсяг виробленої продукції дорівнює обсягу купленого продукту. Така ситуація відповідає стратегії управління персоналом, спрямованій на «повний збут виробленого товару». Зауважимо, якщо рівняння $V(r) = 0$ немає розв'язків, тоді таку

стратегію втілити неможливо. Якщо рівняння $V(r)=0$ має два і більше розв'язків, тоді на підприємстві можна реалізувати декілька стратегій «повного збуту товару», які відрізняються фінансовою спроможністю учасників економічних відносин. Якщо потенціал досягає мінімуму $r_{opt} = \arg \min V(r)$, тоді обсяг виробленої продукції найменше відрізняється від величини платоспроможного попиту. Збільшення або зменшення r відносно r_{opt} призводить до фінансових втрат виробника через надмірне виробництво або незадоволений попит. В цьому разі r_{opt} є точкою рівноваги між пропозицією товару і попитом на нього (з урахуванням динаміки ціни, яку враховано неявно в показниках відносної фінансової спроможності). Управління персоналом за стратегією досягнення мінімуму показника $V(r)$ є другою стратегією можливої діяльності підприємства. Ця стратегія відповідає максимальному задоволенню платоспроможного попиту.

Отже, відновлення функції потенціалу $V(r)$ за формулою (3.24) відображає можливі співвідношення між пропозицією товару та попитом на нього з урахуванням можливостей інноваційного управління персоналом. Значення функції $V(r)$, обчислене за певними звітними даними (3.18 – 3.21), характеризує значення показника інноваційного потенціалу персоналу за відповідний звітний період. Для спрощення аналізу цього показника слід визначити його відносне значення, вираховане щодо моменту часу t відносно першого звітного періоду t_1 , взятого для аналізування:

$$v(r) = \frac{V(r(t))}{V(r(t_1))}. \quad (3.25)$$

Показник інноваційного потенціалу персоналу (3.25) має відносні значення і його можна застосовувати для різних звітних періодів та підприємств з метою порівняння їхніх даних.

Формула (3.24) відображає різницю функцій попиту і пропозиції, залежних від однієї й тієї самої величини фінансової спроможності. Це відповідає ситуації, коли в економіці нема значних відмінностей між фінансовим забезпеченням виробників і споживачів. Якщо ця відмінність є

суттєвою, необхідно окремо визначити купівельну спроможність $r = (\alpha u)/p$ і капіталозабезпечення виробництва $z = u/(np)$. Показники для їхнього визначення описано далі. Таким чином, отримуємо вираз для визначення показника інноваційного потенціалу персоналу залежно від двох аргументів:

$$W(r, z) = \int_0^z \int_0^r [Q(r) - F(z)] dr dz, \quad (3.26)$$

де z – капіталозабезпечення на одного працівника на одиницю вартості продукції; $z = u/(np)$; u – виробничі витрати підприємства; n – кількість працівників підприємства (показник «середньооблікова чисельність»); p – ціна товару; r – фінансова спроможність; $r = (\alpha u)/p$; α – відома частка заощаджень, які споживачі витрачають на купівлю товарів підприємств м'ясопереробної галузі; $Q(r)$ – попит на продукт підприємства; $F(z)$ – залежність обсягів виробництва від капіталозабезпечення;

а також формулу для визначення відповідного значення відносного показника інноваційного потенціалу персоналу, що можна обчислити в момент часу t відносно першого звітного періоду t_1 , взятого для аналізування:

$$w(r, z) = \frac{W(r(t), z(t))}{W(r(t_1), z(t_1))}. \quad (3.27)$$

Отже, показники інноваційного потенціалу персоналу, обчислені за формулами (3.26), (3.27), дають змогу отримувати більш точні їхні значення, а також більш детально описувати можливі господарські результати інноваційного управління персоналом.

Описаний показник інноваційного потенціалу підприємства доповнює запропоновані вище методи аналізу процесів управління на підприємствах харчової промисловості. На основі цього показника можна встановити основні позиції підприємства відповідно до можливих його станів на ринку збуту, а також виробити відповідні стратегії управління.

Відформатовано: Шрифт: курсив, українська

Відформатовано: українська

Відформатовано: українська

Відформатовано: українська

Відформатовано: нижче на 6 пт

Відформатовано: українська

Відформатовано: українська

Відформатовано: українська

Числові значення цього показника для м'ясопереробних підприємств Тернопільської області впродовж 2008 – 2013 рр. розраховано в табл. 3.3. та 3.4.

Таблиця 3.3

Показники інноваційного потенціалу персоналу м'ясопереробних підприємств Тернопільської області за 2008 – 2013 рр.
(в абсолютних значеннях)

	ПрАТ «Агро- продукт»	ТОВ «Загот- збут»	ПП «Масар- агро»	ТОВ «Загот- сервіс»	ТОВ «Білий берег»	ПП «М'ясник »	ТОВ «Скалат- м'ясо»	ТОВ «М'ясовіта»	ТОВ «Зірка»
2008	0,761	1,712	1,577	2,835	1,534	0,853	-1,96	3,008	2,847
2009	0,519	3,022	1,997	2,944	1,379	1,166	0,375	2,302	3,029
2010	1,808	3,171	2,777	3,777	0,972	1,633	0,350	0,437	2,590
2011	3,334	3,315	3,793	0,445	1,281	3,445	1,147	0,553	3,007
2012	3,500	3,318	2,916	0,533	2,696	2,598	2,711	1,444	2,389
2013	3,569	3,972	2,999	2,231	2,925	2,960	1,985	2,539	2,561

Джерело: розраховано авторкою.

Таблиця 3.4

Показники інноваційного потенціалу персоналу м'ясопереробних підприємств Тернопільської області за 2008 – 2013 рр.
(у відносних значеннях)

	ПрАТ «Агро- продукт»	ТОВ «Загот- збут»	ПП «Масар- агро»	ТОВ «Загот- сервіс»	ТОВ «Білий берег»	ПП «М'ясник»	ТОВ «Скалат- м'ясо»	ТОВ «М'ясовіта»	ТОВ «Зірка»
2008	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2009	0,683	1,765	1,265	1,038	0,898	1,366	-0,191	0,765	1,063
2010	2,376	1,851	1,760	1,332	0,633	1,914	-0,178	0,145	0,909
2011	4,380	1,936	2,403	0,157	0,834	4,037	-0,583	0,184	1,056
2012	4,600	1,938	1,848	0,188	1,756	3,044	-1,379	0,480	0,839
2013	4,690	2,320	1,901	0,786	1,905	3,469	-1,009	0,844	0,899

Джерело: розраховано авторкою.

На базі вищенаведених обчислень показників інноваційного потенціалу персоналу можна стверджувати, що з вибірки досліджуваних підприємств результати діяльності шести суб'єктів господарювання (ПрАТ «Агропродукт», ТОВ «Заготзбут», ПП «Масар-агро», ТОВ «Білий берег», ПП «М'ясник» та ТОВ «Скалат-м'ясо») відображають позитивну динаміку зміни цього показника, що ефективно впливає на створення та реалізацію концептуальної моделі інноваційного розвитку системи управління

персоналом. У ТОВ «Заготсервіс» і ТОВ «Зірка» ситуація з розвитком інноваційного потенціалу персоналу є доволі складною, що пов'язано насамперед з незмінним абсолютним значенням цього показника впродовж досліджуваного періоду. Це може свідчити про недопрацювання з боку керівництва в напрямку удосконалення технологічного процесу, впровадження інноваційних технологій, закупівлі новітнього супровідного програмного забезпечення тощо або про екстенсивний тип розвитку персоналу. Отже, наявний потенціал розвитку персоналу є критичним і це питання потребує уваги керівництва. У діяльності ТОВ «М'ясовіта» простежуємо негативну тенденцію динаміки цього показника, що свідчить про поступове зниження рівня інноваційного розвитку персоналу та нівелювання керівництвом інструментарію його стимулювання. Для зміни вектора руху підприємства слід докорінно змінити організацію праці та переглянути стимулюючу складову у структурі системи управління персоналом.

Отже, враховуючи можливість розвитку інноваційного потенціалу персоналу у більшості підприємств, що підтверджують розрахунки, подані вище, на основі значення капіталозабезпечення \tilde{z} пропонуємо сформулювати структуру річних витрат на інноваційне управління персоналом м'ясопереробних підприємств Тернопільської області:

– фонд основної зарплати $\tilde{y}_1 = y_1(\tilde{z})$;

– фонд додаткової зарплати $\tilde{y}_2 = y_2(\tilde{z})$, а також інші витрати на управління персоналом:

– витрати на адаптацію працівників $\tilde{y}_3 = k_3 y_0(\tilde{z})$ ($k_3 = 0,07$);

– витрати на мотивацію праці $\tilde{y}_4 = k_4 y_0(\tilde{z})$ ($k_4 = 0,12$);

– витрати на професійний розвиток $\tilde{y}_5 = k_5 y_0(\tilde{z})$ ($k_5 = 0,27$);

– витрати на оцінювання та атестацію персоналу $\tilde{y}_6 = k_6 y_0(\tilde{z})$ ($k_6 = 0,08$);

– витрати на планування трудової кар'єри $\tilde{y}_7 = k_7 y_0(\tilde{z})$ ($k_7 = 0,07$);

– витрати на формування корпоративної культури $\tilde{y}_8 = k_8 y_0(\tilde{z})$ ($k_8 = 0,14$);

– витрати на підготовку та підвищення рівня кваліфікації персоналу

$$\tilde{y}_9 = k_9 y_0(\tilde{z}) (k_4 = 0,25);$$

– загальні витрати на інноваційний розвиток у системі управління персоналом y_0 .

Коефіцієнти k_i ($i = 3, \dots, 9$) встановлено експертно. Зауважимо, що їх доцільно замінити на функції, ідентифіковані за відповідними даними. На досліджуваних підприємствах такими даними не оперують, чим зумовлена необхідність застосування цих параметрів в описаних вище співвідношеннях.

Наприклад, у табл. 3.5 запропоновано структуру річних витрат на управління персоналом за умови виробництва на рівні платоспроможного попиту з урахуванням інновацій для м'ясопереробного підприємства ПрАТ «Агропродукт».

Таблиця 3.5

Структура річних витрат на управління персоналом
для м'ясопереробного підприємства ПрАТ «Агропродукт», тис. грн.

№ з/п	Стаття витрат	Обсяг витрат, тис. грн.
1.	Фонд основної ЗП	1477,8
2.	Фонд додаткової ЗП	126,6
3.	Витрати на адаптацію працівників	85,7
4.	Витрати на мотивацію праці	146,9
5.	Витрати на професійний розвиток	330,6
6.	Витрати на оцінювання та атестацію персоналу	97,9
7.	Витрати на планування трудової кар'єри	85,7
8.	Витрати на формування корпоративної культури	171,4
9.	Витрати на підготовку та підвищення рівня кваліфікації персоналу	306,1

Джерело: розраховано авторкою.

Важливим елементом дослідження інноваційного потенціалу персоналу підприємств м'ясопереробної галузі є питання оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом підприємства для подальшого розроблення заходів щодо його удосконалення. При цьому основним індикатором результативності є оцінка виконання окреслених якісних і

кількісних завдань. Оскільки в дослідженні загальна ефективність розглядається з позиції суми взаємопов'язаних показників продуктивності праці та результативності системи управління персоналом, то реальну ефективність діяльності відображає співвідношення показників реалізації конкретних завдань до затрачених на їхнє виконання зусиль. Ця взаємозалежність має зводитись до мінімуму.

Ефективність системи управління персоналом структурно формується на базі двох елементів: економічної ефективності, що характеризує досягнення цілей підприємства за допомогою використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів, і соціальної ефективності, що визначає ступінь очікування на задоволення потреб і інтересів співробітників організації, які необхідно розглядати в комплексі.

Моніторинг і діагностика економічної ефективності інноваційних заходів щодо удосконалення системи управління персоналом здійснюються здебільшого у фінансовому аспекті з точки зору оцінювання окупності вкладених у модернізацію системи коштів і прямих індикаторів ефективності діяльності. Принципове значення має також виробничий детермінант аналізу результативності, що полягає в оцінюванні якісної та кількісної укомплектованості кадрового складу підприємства, а також дослідженні непрямих показників функціонування відділу персоналу.

Комерційний аспект вказаної проблеми припускає зіставлення витрат на здійснення проектів інноваційного розвитку в системі управління персоналом з доходами, вирученими в результаті реалізації проекту.

Фінансово ефективність інноваційних проектів системи управління персоналом характеризують такі взаємопов'язані показники:

1) економія за рахунок зміни кадрового складу, що розраховується таким чином:

$$E_1 = \Phi_1 - \Phi_2, \quad (3.28)$$

де E_1 – економія при зміні кадрового складу; Φ_1, Φ_2 – річний фонд заробітної плати до та після перегляду структури посад відповідно;

2) щомісячна економія від зменшення плинності кадрів:

$$E_2 = \frac{3\text{в}}{n} \times N = k_{t1} - k_{t2}, \quad (3.29)$$

де E_2 – щомісячна економія від зменшення плинності кадрів; 3в – затрати на відбір персоналу; n – кількість підібраних співробітників; N – середньоспискова чисельність працівників; k_{t1}, k_{t2} – коефіцієнт плинності кадрів відповідно на початок і кінець облікового періоду;

3) ефект від навчання з метою подальшого суміщення професій:

$$E_3 = \sum_{j=1}^n \Delta Z_j \times T - \sum_{i=1}^n C_j, \quad (3.30)$$

де E_3 – ефект від навчання з метою подальшого суміщення професій; ΔZ_j – різниця між затратами на місячну заробітну плату j -го працівника та доплатою до окладу при суміщенні професій, $j = \overline{1, n}$; n – кількість працівників, які освоюють суміжні професії; T – календарний термін дії ефективності; C_j – затрати на навчання j -го працівника;

4) ефект від зростання продуктивності праці (за місяць):

$$E_4 = \sum_{i=1}^N t_i \times (P_i^2 - P_i^1), \quad (3.31)$$

де E_4 – ефект від зростання продуктивності праці; N – кількість працівників, продуктивність праці яких збільшилася, $i = \overline{1, N}$; t_i – кількість днів, відпрацьованих i -м працівником за місяць; P_i^2, P_i^1 – продуктивність праці i -го працівника до та після введення проекту інноваційного розвитку в системі управління персоналом відповідно.

Сумарну ефективність, отриману за допомогою впровадження інноваційних заходів у системі управління персоналом, можна розрахувати за формулою:

$$E = E_1 + E_2 + E_3 + E_4. \quad (3.32)$$

На прикладі ПрАТ «Агропродукт» визначимо сумарну ефективність введення інновацій у системі управління персоналом цього підприємства.

Згідно з наведеними вище формулами розрахуємо показники E_1 , E_2 , E_3 та E_4 , використовуючи дані відповідних додатків.

Отже, якщо підприємство переглянуло структуру посад персоналу у 2011 р., то різниця між фондами заробітної плати в 2013 та 2011 р. становитиме $E_1 = 2194,3$ тис. грн.

Далі обчислимо річну економію від зменшення плинності кадрів у 2013 р. за даними табл. М.1. У результаті отримаємо таке значення цього показника : $E_2 = 918$ тис. грн.

Ефект від навчання, що триватиме 3 роки, з метою подальшого суміщення професій становитиме приблизно $E_3 = 1029$ тис. грн.

Остання компонента сумарної ефективності, зокрема ефект від зростання продуктивності праці, що обчислена для 4 працівників, які задіяні в інноваційній політиці стосовно персоналу, становить $E_4 = 510$ тис. грн.

Таким чином, сумарна ефективність, отримана за рахунок введення інновацій у системі управління персоналом цього суб'єкта господарювання, дорівнює $E = 4651,2$ тис. грн. Отриманий результат є значним, адже у відношенні до загального доходу підприємства він становить 2,3%. Термін реалізації проекту дорівнює 3 роки. З огляду на економічну ситуацію в країні цей показник має вагомий характер, оскільки на фоні загального спаду традиційних процесів покращення основної діяльності цей підхід вказує на необхідність і доцільність проведення інноваційної політики щодо розвитку персоналу підприємств м'ясопереробної галузі загалом та можливість реалізації інноваційного потенціалу персоналу підприємства зокрема.

Отже, на основі даних дослідження м'ясопереробних підприємств Тернопільської області та побудованої економіко-математичної моделі (рис. 3.13) представлена узагальнена концептуальна модель інноваційно орієнтованої системи управління персоналом підприємств.

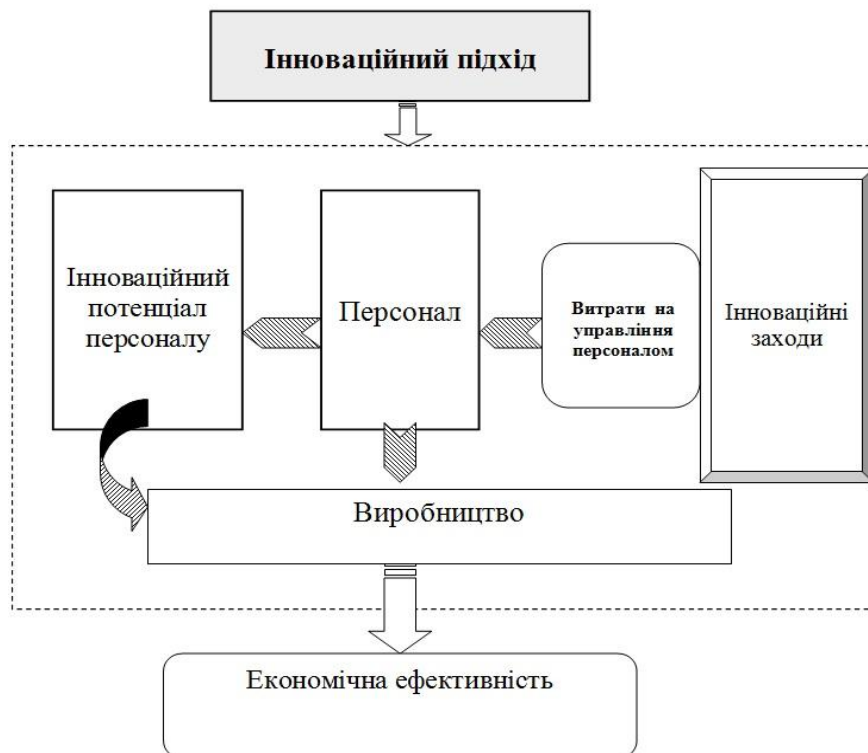


Рис. 3.13. Концептуальна модель інноваційно орієнтованої системи управління персоналом підприємств

Джерело: побудовано авторкою.

Таким чином, ринкові умови вітчизняної економіки, що супроводжуються мінливістю зовнішнього середовища і зростанням конкуренції, потребують від підприємств м'ясопереробної промисловості застосування адаптивного, прогресивного та перспективного підходу до формування організаційних структур загалом і кадрової складової зокрема. Формування такого підходу відбувається в межах стратегічного розвитку підприємств на підставі проактивних дій менеджерів, враховуючи при цьому вплив комплексу факторів внутрішнього оточення, що безпосередньо впливають на процес діагностики і подальше запровадження інноваційних заходів у діяльності відділу управління персоналом.

Висновки до розділу 3

З метою формування інноваційно орієнтованої системи управління персоналом виробничих підприємств розроблено певні пропозиції та зроблено такі висновки:

1. Сформовано механізм інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств, який дає можливість структурувати управлінські завдання, методи та способи їхнього вирішення. Для його реалізації необхідне застосування інноваційних заходів з метою підвищення ефективності функціонування підприємств. Запропоновані методи вирішення управлінських завдань ґрунтуються на поєднанні накопиченого досвіду такого аналізу у вигляді бази знань, яку застосовано як навчаючу вибірку для моделювання процесів управління персоналом за даними тестової вибірки, що відображають результати функціонування підприємства за останні звітні періоди, планові значення показників його діяльності або дані про господарську діяльність нового підприємства. На цій основі вирішено завдання щодо виявлення ранніх і підтвердження наявних довготривалих тенденцій, тестування планів діяльності та діагностування стану підприємства у ринковому середовищі за такими показниками: динамікою та інерційністю причинно-наслідкових зв'язків між показниками його діяльності, внутрішнім структуруванням елементів суб'єкта господарювання, функціональних зв'язків між ними, в тому числі показниками процесів інноваційно орієнтованого управління персоналом.

2. Обґрунтовано комплекс заходів інноваційно орієнтованої системи управління персоналом на основі застосування методів обчислення функцій, які дають змогу визначити показники ефективності системи управління персоналом та їхній вплив на результати господарської діяльності підприємства. Зокрема, для аналізу застосовано взаємні кореляційні показники, вираховані між парами значень, пов'язаних з управлінням персоналом. На їхній основі з допомогою кластерного аналізу встановлено усереднені значення взаємних кореляційних показників, чим спрощено вирішення завдання дослідження динамічних зв'язків між показниками

діяльності підприємства. Для з'ясування причин інертності окремих напрямків діяльності підприємств визначено автокореляційні показники і вказано спосіб їхнього застосування для практичного аналізу процесів управління персоналом.

3. Встановлено функціональні залежності між парами показників, які характеризують систему управління персоналом, інноваційну діяльність та основне виробництво підприємства. Окреслено метод застосування цих функціональних залежностей для дослідження процесів інноваційного управління персоналом.

4. Обґрунтовано метод аналізу ефективності управління персоналом на основі визначення спроможності працівників задовольнити платоспроможний попит на продукцію підприємства з урахуванням спрямованості на інновації системи управління. Відповідно означено спосіб обчислення показника інноваційного потенціалу персоналу підприємства. Запропоновано способи його застосування для аналізу результатів діяльності підприємства та вироблення стратегії управління персоналом та його розвитком.

5. Визначено економічний ефект від впровадження інноваційних заходів у системі управління персоналом м'ясопереробного підприємства на основі встановлення їхньої сумарної ефективності. Величина показника є доволі суттєвою, що свідчить про необхідність і доцільність проведення інноваційної політики стосовно персоналу м'ясопереробного підприємства та можливість реалізації інноваційного потенціалу колективу його працівників.

6. Побудовано концептуальну модель інноваційно орієнтованої системи управління персоналом підприємств, результатом функціонування якої є досягнення високого економічного ефекту від впровадження інноваційних заходів у системі управління персоналом м'ясопереробних підприємств на основі розрахунку сумарної ефективності цих заходів.

Основні результати розділу 3 містять наукові праці авторки [85; 86].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі по-новому вирішено наукове завдання щодо інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств. Виявлена кореляція багатьох якісних показників і доведена необхідність впровадження інноваційно орієнтованих заходів усередині системи управління персоналом підприємства. Результати дослідження дають змогу зробити такі висновки:

1. Інноваційний розвиток у системі управління персоналом розглянуто як модель динамічної еволюції напрямків управління колективом працівників під прямою та опосередкованою дією різних факторів, що зумовлює емерджентний ефект. Термін «емерджентність» визначено як вплив властивостей системи управління персоналом, а не її окремих елементів. Передумовою виявлення емерджентності всередині системи є застосування до неї системного підходу та складних аналітичних дій. Інноваційний розвиток досліджуваної системи є її емерджентною властивістю.

2. Класифікацію факторів впливу на інноваційний розвиток в системі управління персоналом підприємств доповнено класифікаційною ознакою «за рівнем розвитку ІТ». Інноваційні зміни в системі управління персоналом мають відбуватися не тільки на рівні технологічного оснащення, забезпечення програмними чи технічними засобами або дослідницьких процесів, а насамперед у свідомості керівників різних ланок управління та їхніх працівників, оскільки перші створюють умови для розвитку останніх. Відповідно підсистеми управління персоналом мають бути органічно пов'язаними між собою, невід'ємним атрибутом чого є створення умов для неперервного інноваційного розвитку персоналу.

3. Інноваційне спрямування системи управління персоналом є динамічною мережею взаємопов'язаних елементів, які моделюються, аналізуються та проектується для своєчасного правильного прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та надмірної кількості непередбачуваних факторів впливу. Обґрунтовано необхідність модернізації

організаційної структури та системи управління персоналом у напрямку інтенсифікації інноваційної діяльності. З'ясовано, що при перманентному збільшенні частки інноваційних основних засобів в активах підприємства виникає нагальна потреба в паралельному збільшенні інноваційно-активного персоналу, оскільки адаптивність та висококваліфікованість є основними характеристиками працівників.

4. Для прийняття ефективних управлінських рішень щодо оптимального використання інноваційного потенціалу та можливостей працівників розраховано інтегральний показник результативності процесу управління персоналом. Це дало змогу оцінити та визначити потребу в застосуванні інноваційних заходів на основі проведення комплексного аналізу системи управління персоналом на м'ясопереробних підприємствах. На відміну від традиційної, інноваційній системі управління персоналом підприємства характерні певні особливості. З'ясовано, що кінцевий результат не лише активізує наявні можливості та потенціал працівників підприємства, а й впливає на формування і всебічний розвиток інноваційного потенціалу персоналу. Головними ознаками інноваційної системи управління персоналом підприємства визначено такі: її відкритість, динамічність, адаптивність і мінливість. Окреслено характерні риси інноваційно орієнтованої системи управління персоналом підприємств: орієнтація на висококваліфікованих працівників, доволі високі вимоги до психологічних характеристик персоналу, наявність у співробітників потенціалу до творчих здібностей, інноваційна система відбору фахівців, можливість реалізації потреб вищого рівня.

5. На основі застосування методичного підходу до оцінювання та аналізу ефективності системи управління персоналом на м'ясопереробних підприємствах виявлено такі актуальні проблеми: низький рівень задоволеності працівників методами та підходами до навчання, необхідність підвищення рівня їхньої кваліфікації, удосконалення професійної майстерності. Обґрунтовано новітній мотиваційний механізм, що передбачає послідовне забезпечення таких умов: соціальний захист працівників як

категорії людей із підвищеним ризиком праці на виробництві; цільова державна підтримка м'ясопереробної галузі; нормалізація системи навантаження на працівників шляхом переведення їх на позмінний графік роботи й запровадження системи матеріальних компенсацій за понаднормову роботу; організація тренінгових занять для набуття та розвитку практичних навичок; впровадження груп безпеки (тотальний контроль за технологічним процесом, виявлення критичних точок); введення гнучкої матеріальної системи мотивації праці у вигляді забезпечення продуктами праці для попередження випадків крадіжок; розробка корпоративних правил поведінки з чітко прописаними правами, обов'язками, заохоченнями для врегулювання окремих моментів робочої дисципліни, які упущені в інших актах.

6. Механізм інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств є графічним виразом логічного причинно-наслідкового зв'язку методів для вирішення управлінських завдань, у ході застосування яких отримується сукупність даних, аналіз яких дає змогу окреслити подальші дії щодо напрямків інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств. Якщо результати є прийнятними і з високим ступенем інформативності, то мета окресленого завдання досягнута повною мірою. Якщо встановлений метод неприйнятний, то реалізується уточнююча стадія, на якій апробується інший, більш доцільний метод вирішення конкретного завдання.

7. Побудовано модель інноваційно орієнтованої системи управління персоналом підприємств, що передбачає застосування показника інноваційного потенціалу працівників колективу. Показник відображає загалом здатність персоналу виробляти конкурентоспроможну продукцію відповідно до платоспроможного попиту на неї, враховуючи рівень інноваційності методів управління персоналом, які використовує суб'єкт господарювання. Це дає змогу удосконалити систему оцінювання персоналу, оскільки потрібно оптимізувати структуру витрат на інноваційні заходи в системі управління персоналом підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : учеб. / А. Н. Асаул. – СПб. : АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.
2. Ахтеров А. В. Управление знаниями в организации : уч. пособ. [для студ. спец. 080505 «Управление персоналом»] / А. В. Ахтеров, О. В. Лезина, И. В. Федоров. – М. : МАДИ, 2010. – 143 с.
3. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін : навч. посіб. / Ю. М. Бажал. – К. : Заповіт, 1996. – 238 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : моногр. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 237 с.
5. Безлипкин М. Н. Организационная культура как социальная технология развития инновационной активности персонала / М. Н. Безлипкин // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2008. – Вып. 69. – С. 30–34.
6. Белицкая И. Я. Прием на работу. Заключение трудового договора : уч.-практ. пособ. / [И. Я. Белицкая и др.] ; отв. ред. Ю. П. Орловский. – М. : Юрид. фирма «Контракт» : Волтерс Клівер, 2011. – 288 с.
7. Бернал Дж. Наука в истории общества / Дж. Бернал. – М. : ИЛ, 1956. – 735 с.
8. Богиня Д. П. Управління потенціалом підприємства / Д. П. Богиня. – К. : Наук. думка, 2009. – 258 с.
9. Блюмин И. Г. Теория Маршалла / И. Г. Блюмин // Критика буржуазной политической экономии : в 3 т. Т. I : Субъективная школа в буржуазной политической экономии. – М. : Изд-во АН СССР, 1962. – С. 152–227 .

10. Бригідир І. О. (Продан І. О.) Розвиток компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. О. Бригідир // Наука молода. – 2010. – №14. – С. 11–14.
11. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення: методологія, практика, шляхи вирішення : моногр. / В. Я. Брич. – Тернопіль : Екон. думка, 2003. – 375 с.
12. Брич В. Я. Управління знаннями: теоретичні побудови чи нагальні потреби сучасної практики менеджменту / В. Я. Брич, І. О. Бригідир (І. О. Продан) // Управлінські інновації: теорія та практика : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Тернопіль, 10 – 12 трав. 2011 р.). – м. Тернопіль, 2011. – С. 93 – 95.
13. Брыч В. Я., Инновационные подходы к управлению персоналом / В. Я. Брыч, И. О. Продан // Вестник Карагандинского государственного индустриального университета. – 2013. – №2 (2). – С. 101 –103.
14. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 1989. – 167 с.
15. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 398 с.
16. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 670 с.
17. Гордеев М. Некомпетентность в компетенциях / М. Гордеев, М. Московчук, М. Соболев // Менеджер. – 2009. – №3. – С. 19.
18. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук. – К. : ЦУЛ, 2010. – 304 с.
19. Грінка Т. І. Ефективність використання робочої сили в харчовій промисловості України: оцінка та напрями підвищення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія,

економіка праці, соціальна економіка і політика» / Т. І. Грінка. – К., 2006.

– 22 с.

20. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. / О. А. Грішнова; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.

21. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 381 с.

22. Гулей И. А. Формирование и развитие организационной культуры в инновационной среде / И. А. Гулей // Современные исследования социальных проблем. – 2011. – Т. 3, вып. 7.

23. Гумільов Л. Н. Етногенез і біосфера Землі / Л. Н. Гумільов. – СПб. : Кристал, 2001. – 642 с.

24. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.

25. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : моногр. / А. В. Воронін; Харків. нац. екон. ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 320 с.

26. Дрофа В. В. Управление персоналом научно-производственных организаций / В. В. Дрофа, В. С. Половинко. – М. : Информ-Знание ; Омськ : Наследие : Диалог-Сибирь, 2001. – 208 с.

27. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 432 с.

28. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : уч. пособ. / П. Ф. Друкер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2001. – 272 с.

29. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Ф. Друкер. – М. : Прогресс, 1992. – 364 с.

30. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин // . – [4-е изд., испр]. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.

31. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр «Академія», 2000. – 864 с.

32. Ефремов А. Организационная структура, или зачем нужны изменения / А. Ефремов // Управление персоналом. – 2009. – № 20. – С. 24 – 32.

33. Ємцев В. Інтеграційна діяльність м'ясопереробних підприємств України / В. Ємцев // Продовольча індустрія АПК. – 2011. – № 2. – С. 4 – 6.

34. Заглумина Н. А. Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. А. Заглумина. – Н. Новгород, 2011. – 26 с.

35. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.

36. Захарчин Г. М. Теоретико-прикладні аспекти управління персоналом в сучасних умовах / Г. М. Захарчин // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – №23 (II). – С.134 – 139.

37. Захарчин Г. М. Синтез інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства / Г. М. Захарчин // Вісник НУ «Львівська політехніка», – 2013. – № 778. – С. 212 – 217.

38. Захарчин Г. М. Управління персоналом : навч. посіб. // Галина Миронівна Захарчин, Леся Романівна Струтинська, Надія Петрівна Любомудрова [та ін.]; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів : Вид-во Нац. Ун-ту «Львів. політехніка», 2013. – 259 с.

39. Захаров Н. Л. Управление настроем персонала в организации : уч. пособ. / Н. Я. Захаров, Б. Т. Пономаренко, М. Б. Перфильева ; под общ. ред. Б. Т. Пономаренко. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 287 с.

40. Ильченко О. А. Компетенции персонала: методы научного управления / О. А. Ильченко // Управление развитием персонала. – 2006. – № 4. – С. 252 – 260.

41. Кас М. Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами [Текст] :

- моногр. / М. Е. Кас ; Нижегород. гос. архитектур.–строит. ун-т. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2011. – 159с.
42. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учеб. / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
43. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : уч. пособ. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
44. Кирич Н. Б. Роль людського фактора у підвищенні ефективності роботи підприємства / Н. Б. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2008.– № 4. – С. 40–44.
45. Кіндрацька Г. Економічний аналіз : підруч. / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній ; за ред. проф. А. Г. Загороднього. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 487 с.
46. Кльоба Л. Г. Система збалансованих показників як інноваційний інструмент удосконалення менеджменту персоналу банку / Л. Г. Кльоба // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – № 1 (13). – С. 284 – 288.
47. Кляйманн М. Ассесмент-центр / М. Кляйманн. – Х. : Гуманит. центр, 2004. – 128 с.
48. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / Клаус Кобьёлл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 192 с.
49. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения : избран. тр. / Н. Д. Кондратьев. – М. : Экономика, 2002. – 767 с.
50. Колот А. М. та ін. Економіка праці та соціально-трудоші відносини : підруч. / А. М. Колот, О. О. Грішнова [та ін.] ; за наук. ред. д. е. н., проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ. – 2009. – 711 с.
51. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4 – 9.

52. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
53. Криворучко Н. В. Структурні зміни та вплив на них циклічних економічних криз [Електронний ресурс] / Н. В. Криворучко. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/PORTAL/soc_gum/pips/2009_1/279.pdf.
54. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [Вид. друге, перероб. й доп.]. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
55. Кузьмін О. Нова парадигма побудови системи менеджменту / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська // Демократичне врядування. – 2010. – Вип. 6.
56. Лозинський І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства / І. Є. Лозинський, Л. О. Єлисеєва // Економіка і регіон. – 2012. – № 3 (34). – С. 184 – 188.
57. Людський потенціал : механізми збереження та розвитку : моногр. / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк [та ін.] / НАН України ; Ін-т екон. промисловості. – Донецьк, 2008. – 468 с.
58. Мазаракі А. А. Економіка торгового підприємства : підруч. для вузів] / А. А. Мазаракі ; за ред. проф. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
59. Маслак О. І. Економічні теорії диверсифікації інноваційного розвитку промисловості / О. І. Маслак // Європейський вектор економічного розвитку. – 2009. – № 2 (7). – С. 107–118.
60. Матвіїв М. Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти : моногр. / М. Я. Матвіїв. – Тернопіль : Екон. думка, 2007. – 448 с.
61. Махмудова И. Оценка качества рабочей силы и конкурентные позиции предприятия / И. Махмудова // Человек и труд. – 2010. – №5. – С. 50–53.

62. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : уч.-практ. пособ. / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М. : Академия, 2008. – 195 с.
63. Менеджмент персонала : навч. посіб. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 520 с.
64. Мильнер Б. З. Концепция управления знаниями в современных организациях / Б. З. Мильнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 57 – 76.
65. Можасва Н. А. Инвестируем в наших людей / Н. А. Можасва // Менеджмент по персоналу. – 2008. – № 9. – с. 34 – 37.
66. Наумова О. О. Оцінка тенденцій інноваційної діяльності персоналу на вітчизняних фармацевтичних підприємствах / О. О. Наумова // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2010. – № 2 (6). – С. 149 – 159.
67. Нельсон Б. 1001 способ признания и вознаграждения : полный справоч. / Б. Нельсон, Д. Спицею. – М. : И. Д. Вильямс, 2008. – 448 с.
68. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учеб. / Ю. Г. Одегов. – М. : Академ. проект, 2005. – 1088 с.
69. Осіпов П. В. Методологія управління виробничим потенціалом харчової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / П. В. Осіпов. – Одеса, 2004. – 26 с.
70. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
71. Пак В. В. Вища математика : підруч. / В. В. Пак, Ю. Л. Носенко. – Дніпропетровськ : Сталкер, 2003. – 496 с.
72. Пашнюк Л. О. Харчова промисловість України: стан, тенденції та перспективи розвитку / Л.О. Пашнюк // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 9 – 10. – С. 60 – 63.

73. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 8. – С. 23 – 28.

74. Пивоваров С. Э. Сравнительный менеджмент / С. Э. Пивоваров, И. Л. Максимцев. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2008. – 480 с.

75. Пілявоз Т. М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки / Т. М. Пілявоз // Інноваційна економіка. – 2012. – № 4. – С. 185 – 190.

76. Прихач А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество / А. Прихач // Управление персоналом. – 2005. – № 1 – 2.

77. Про інноваційну діяльність : Закон України № 40-IV від 04.07.2002р. із змін. та доп. (ред. від 05.12.2012 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

78. Продан І. О. Особливості управління інноваційною діяльністю персоналу / І. О. Продан // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна ідентичність та тенденції глобалізації : зб. тез доп. за матеріалами Дев'ятої міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчен., (м. Тернопіль, 23–24 лют. 2012 р.). Ч. 1. – Тернопіль, 2012. – С. 198–200.

79. Продан І. О. Основні засади розвитку інноваційно орієнтованого персоналу / І. О. Продан // Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Сімферополь, 31 трав. – 2 черв. 2012 р.). – Сімферополь : ВіТроПринт, 2012. – С.198 – 200.

80. Продан І. О. Теоретичні передумови формування інноваційної парадигми в системі управління персоналом / І. О. Продан // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № – 11-12(2). – С.56 – 59.

81. Продан І. О. Формування організаційно-інноваційної структури управління персоналом підприємства / І. О. Продан // Наукові праці

Кіровоградського національного технічного університету. – 2013. – Вип. 24. – С. 145 – 152. – (Серія : Економічні науки).

82. Продан І. О. Чинники ефективного використання людського потенціалу в умовах невизначеності / І. О. Продан // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Харків, 14 – 15 листоп. 2013 р. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2013. – С. 289–291.

83. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І. О. Продан // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – №776. – С. 61 – 66.

84. Продан І. О. Аналіз ефективності системи управління персоналом підприємств харчової промисловості / І. О. Продан // Экономика Крыма. – 2013. – № 4. – С. 15 – 19.

85. Продан І. О. Методичний підхід до розроблення моделі інноваційно орієнтованої системи управління персоналом / І. О. Продан // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 15, № 4. – 269 с.

86. Продан І. О. Формування механізму вдосконалення системи управління персоналом на інноваційних засадах / І. О. Продан // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. – 2014. – Т. 19, вип. 2/4. – С. 32 – 37. – (Серія : Економіка).

87. Продан І. О. Оцінка мотиваційного середовища підприємств м'ясопереробної галузі / І. О. Продан // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2014. – № 4 (59). – С. 102 – 108.

88. Прокопенко Д. Управление знаниями необходимо для всех / Д. Прокопенко // Менеджер по персоналу. – 2007. – №2. – С. 4 – 11, 42–58.

89. Ричи Ш. Управление мотивацией : уч. пособ. / Шейла Ричи ; пер. с англ. под ред. Е. А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.

90. Рудич О. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств / О. О. Рудич // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 150 – 157.
91. Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна // Экономика и управление. – 2011. – № 3. – С. 111 – 117.
92. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : моногр. / М. В. Семикіна, О. О. Смірнов ; за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград : КОД, 2008. – 208 с.
93. Сидунова Г. И. Кадровая политика в условиях кризиса: инновационный поход [Електронний ресурс] / Г. И. Сидунова. – Режим доступу : http://www.rustudy.info/work_1209.html.
94. Славгородська О. Ю. Стратегічні пріоритети управління компетентністю персоналу підприємства / О. Ю. Славгородська // Бізнесінформ. – 2011. – № 10. – С.132 – 135.
95. Словник-довідник термінів з конфліктології / за ред. проф. М. І. Пірне, проф. Г. В. Ложкіна. – К., Чернівці, 1995.
96. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Соцэкгиз, 1962.
97. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2008 рік / Голов. упр. статистики у Терноп. області. – Тернопіль, 2009. – 475 с.
98. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2009 рік / Голов. упр. статистики у Терноп. області. – Тернопіль, 2010. – 463 с.
99. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2010 рік / Голов. упр. статистики у Терноп. області. – Тернопіль, 2011. – 475 с.
100. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2011 рік / Голов. упр. статистики у Терноп. області. – Тернопіль, 2012. – 463 с.
101. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2012 рік / Голов. упр. статистики у Терноп. області. – Тернопіль, 2013. – 500 с.

102. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2013 рік / Голов. упр. статистики у Терноп. області. – Тернопіль, 2014. – 463 с.
103. Стеклова О. Е. Формирование инновационной составляющей организационной культуры предпринимательской организации / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 158 с.
104. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : моногр. / [І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін.] ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
105. Строителева Т. Проблемные аспекты управления персоналом малых предприятий / Т. Строителева // Управление персоналом. – 2008. – № 3. – С. 41 – 42.
106. Суровкин Н. В. Система управления персоналом как инновация [Электронный ресурс] / Н. В. Суровкин // Служба управления персоналом. – Режим доступа : <http://personaldept.h12.ru/nomer1/supinn1.html>.
107. Тамберг В. Новая парадигма управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / В. Тамберг, А. Бадьин, М. Грябой // Менеджмент персонала. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm255.html>.
108. Тарабаева В. Б. Инновационный конфликт в организации: методы управления : уч. пособ. / В. Б. Тарабаева. – Белгород : Белград. гос. ун., 2010. – 199 с.
109. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : моногр. / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенок ; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя : Вид-во Запоріж. держ. інж. акад., 2008.
110. Ткаченко П. В. Зародження та розвиток теоретичних основ інновацій [Електронний ресурс] / П. В. Ткаченко // Науковий вісник Академії муніципального управління. – 2009. – Вип. 7. – (Серія «Економіка»). –

Режим доступа : http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09tpvboi.pdf.

111. Толочек В. А. Современная психология труда : уч. пособ. / В. А. Толочек. – СПб. : Питер. – 2006. – 479 с.

112. Туган-Барановский М. И. Периодические промышленные кризисы / М. И. Туган-Барановский. – М. : Наука, 1997. – 573 с.

113. Тузовский А. Ф. Системы управления знаниями (методы и технологии) / А. Ф. Тузовский, С. В. Чириков, В. З. Ямпольский ; под общ. ред. В. З. Ямпольского. – Томск : НТЛ, 2005. – С. 15.

114. Тугускина Г. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятий / Г. Тугускина // Управление персоналом. – 2009. – № 3. – С. 73 – 77.

115. Туленков Н. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту : моногр. / М. В. Туленков. – К. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2006. – 312 с.

116. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом / Уолш Киран ; пер. с англ. О. В. Чумаченько. – [4-е изд]. – К. : Companion Group, 2013. – 400 с.

117. Управление персоналом в меняющемся мире. Дослідження, проведені Pricewaterhouse Coopers [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/key-trends-global-perspective-1008.jhtml>.

118. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : ЮНИТИ, 2005. – 560 с.

119. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Х. Эмерсон, Ф. Тейлор [та ін.]. – М. : Республика, 1992. – С. 12 – 13.

120. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підруч. / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с.

121. Федосеева Т. А. Мониторинг инновационного развития экономических систем : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Т. А. Федосеева ; Нижегород. гос. техн. ун-т (НГТУ). – Н. Новгород : НГТУ, 2007. – 20 с.

122. Филина Ф. Н. Наиболее эффективные методы мотивации персонала [Электронный ресурс] / Ф. Н. Филина // Элитариум – центр дистанционного образования. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2010/08/09/metody_motivacii_personala.html.

123. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ стратегического менеджмента / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу. – Х. : Гуманит. центр, 2007. – 392 с.

124. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Критерии теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.

125. Череп О. Г. Вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням зарубіжного досвіду / О. Г. Череп, О. О. Андрищенко // Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : моногр. – Запоріжжя : ЗНУ, 2011. – С. 174 – 186.

126. Череп О. Г. Методика формування стратегії мотивації персоналу підприємств / О. Г. Череп // Механізм регулювання економіки. – 2012. – Вип. 4 (40). – С. 190 – 194.

127. Череп О. Г. Соціальні методи управління персоналом підприємств / О. Г. Череп, І. С. Одношевна // Соціально-економічні аспекти управління фінансами в умовах розвитку ринкових відносин : моногр. / за заг. ред. О. Г. Череп. – Запоріжжя : ЗНУ, 2013. – С. 230 – 236.

128. Чернавский Д. С. О проблемах физической экономики / Д. С. Чернавский, Н. И. Старков, А. В. Щербаков // УФН. – 2002. – Т. 172, № 9. – С. 1945 – 1066.

129. Чикуркова А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу / А. Д. Чикуркова // Збірник наукових праць «Економічні науки» ПВНЗ «Буковинський університет». – 2010. – Вип. 6. – С. 35 – 41.

130. Чорна Н. П. Галузеві фактори інноваційного розвитку сфери виробництва продуктів харчування / Н. П. Чорна // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 11 – 12(1). – С. 40 – 42.

131. Чубукова О. Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності / О. Ю. Чубукова, З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №4. – С. 171 – 178.

132. Шарова Е. Организационная структура как инструмент управления персоналом предприятия: основные тенденции XX века [Электронный ресурс] / Е. Шарова // Бизнес-консультирование. – Режим доступа : <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2098>.

133. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб : Питер, 2002. – 336 с.

134. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Владос, 2006. – 354 с.

135. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 401 с.

136. Яковець Ю. В. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм / Ю. В. Яковець. – М. : Экономика, 1988. – 342 с.

137. Якокка Л., Карьера менеджера: послесловие / Л. Якокка, С. Клайнфилд ; пер. с англ. С. Э. Борич. – Мн. : Попурри, 2007. – 384 с.

138. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice / Michael Armstrong. – [10th edition]. – London : Kogan Page, 2006. – 326 p.

139. Bae J. The Impact of Globalization On HRM: The Case of South Korea / Johnseok Bae, Chris Rowley // *Journal of World Business*. – 2008. – № 36 (4). – P. 402 – 428.
140. Becker G. S. Human capital. A Theoretical and Empirical Analysis / G. S. Becker. – N. Y., 1994. – 437 p.
141. Bo S. Research on Strategic Human Resource Management Innovation-Oriented / Sun Bo // Springer-Verlag Berlin Heidelberg. – 2011. – Part II. – P. 475 – 483.
142. Bogaert S. Differentiated and Individualized Personnel Management : Diversity Management in Belgium / Sandy Bogaert, Daniel Vloeberghs // *European Management Journal*. – 2005. – Vol. 23, №. 4. – P. 483–493.
143. Brewster C. European perspectives on human resource management / Chris Brewster // *Human Resource Management Review*. – 2004. – 14. – P. 365 – 382.
144. Bridges W. Managing transitions: making the most of change / W. Bridges. – P.W. Reading, MA : Wesley Publishing Company, 1991.
145. Cardy R. Employee equity: Toward a person-based approach to HRM / Robert L. Cardy, Janice S. Miller, Aimee D. Ellis // *Human Resource Management Review*. – 2007. – №17. – P.140 – 151.
146. Coetsee L. From resistance to commitment / L. Coetsee // *Public Administration Quarterly*. – 1999. – Summer. – P. 204 – 222.
147. Crnkovic C. Wissensmanagement: effiziente Wissensnutzung in Unternehmen – informationstechnische Unterstützung [Электронный ресурс] / Crnkovic Christophe, North Klaus. – Режим доступа : <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wissensmanagement-fw2013-teil1,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>.
148. Creating people advantage 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.sverigeshrforening.se/Global/HR%20Rapporter/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf.

149. Drucker Peter F. The Effectiven Executive [Электронный ресурс] / Peter F. Drucker. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4976>.
150. Drummond I. Personal transferable skills in higher education: the problems of implementing geed practice, mimeo / I. Drummond, I. Nixon, J. Wiltshire. – N. C. : University of New Castle, 1997.
151. Ferreira P. The strategic approach to the high-performance paradigm: a European perspective / Pedro Ferreira, Isabel Neira Elvira Vieira // Procedia – Social and Behavioral Sciences . – 2012. – № 58. – P. 474 – 482.
152. Fan D. Proof That Diversity Drives Innovation [Электронный ресурс] / Donald Fan. – Режим доступа : <http://www.diversityinc.com>.
153. Farazmand A. Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization / Ali Farazmand // Public Organization Review. – 2004. – № 4. – P. 3–24.
154. Ferris G. Human resources reputation and effectiveness / Gerald R. Ferris, Pamela L. Perrewй a, Annette L. Ranft [and ot] // Human Resource Management Review. – 2007. – № 17. – P. 117–130.
155. Fuller S. Knowledge management foundation / S. Fuller. – Butterworth-Heinemann : Newton, 2002.
156. Gerber M. E. The E-Myth revisited why most small businesses don't work and what to do about it / Michael E. Gerber. – [1st ed]. – N. Y. : HarperCollins Publishers, 1995. – P. 274.
157. Global Talent 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.towerswatson.com/assets/pdf/7656/Global_talent_2021.pdf.
158. Gooderham P. One European model of HRM? Cranet empirical contributions / Paul Gooderham, Odd Nordhaug // Human Resource Management Review . – 2010. – № 21. – P. 27 – 36.
159. Human Development Report 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2011>.

160. Human Development Report 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [//www.ic4hd.org/human-development-reports](http://www.ic4hd.org/human-development-reports).
161. Human Development Report 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/14/hdr2013_en_complete.pdf.
162. Jime'nez-Jime'nez D. Could HRM support organizational innovation? / Daniel Jime'nez-Jime'nez, Rachel Sanz-Valle // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2008. – Vol. 19, № 7. – P. 1208 – 1221.
163. Jokinen E. Is the Measured Good Quality of Working Life Equivalent to Strategically Strong HRM System? / Esa Jokinen, Tuula Heiskanen // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – № 81. – P. 131 – 141.
164. Kane A. Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality / Aime A. Kane, Linda Argote, John M. Levine // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. – 2005. – № 96. – P. 56 – 71.
165. Kochan T. Managing transformational change: the role of human resource professionals / Thomas A. Kochan, Lee Dyer // *The International Journal of Human Resources Management*. – 1993. – № 4. – P. 569 – 590.
166. Lewis C. A capacity assessment of New England's large animal slaughter facilities as relative to meat production for the regional food system / Chelsea Bardot Lewis, Christian J. Peters // *Renewable Agriculture and Food Systems*. – 2011. – № 27(3). – P. 192 – 199.
167. Llopis G. Diversity Management Is the Key to Growth: Make It Authentic [Электронный ресурс] / Glenn Llopis. – Режим доступа : <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2011/06/13/diversity-management-is-the-key-to-growth-make-it-authentic>.

168. Marlow S. Human resource management in smaller firms: a contradiction in terms? / Susan Marlow // Human Resource Management Review. – 2006. – № 16. – P. 467 – 477.

169. Mayson S. The 'science' and 'practice' of HRM in small firms / Susan Mayson, Rowena Barrett // Human Resource Management Review. – 2006. – 16. – P. 447 – 455.

170. Muller R. Das Management der Innovation / R. Muller. – Frankfurt am Main : Suhrkamp ; Auflage, 1973. – 327 p.

171. Prodan I. Trends of Human Resource Management in a Rapidly Developing Economy / Iryna Prodan // Analysen und Ansichten zur Wirtschaftsentwicklung in der Ukraine. Eine Sicht ukrainischer Forscher zu Theorie und Praxis. – Berlin, 2013. – P. 79 – 93.

172. Prodan I. Human resource development in terms of the quality of working life / Iryna Prodan // Young Scientist : The 7th International Conference of Ypung Scientists of the Euroregion's Neisse High School. – Jelenia Gora, 2013. – P. 52 – 59.

173. Santo B. Innovation as a Means of Economic Development: translation from Hungarian / B. Santo ; ed. by B. V. Sazonov. – M. : Progress, 1990. – 296 p.

174. Shekshnia S. V. Coaching from a Chairman / S. V. Shekshnia // Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders. – Palgrave Macmillan, 2007. – P. 279 – 293.

175. Shultz T. Investment in Human Capital / T. Shultz. – N. Y., L., 1971. – 405 p.

176. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations / A. Smith. – Chicago : University Of Chicago Press, 1977.

177. Stavrou E. Human resource management and performance: A neural network analysis / Eleni T. Stavrou, Christakis Charalambous, Stelios Spiliotis // European Journal of Operational Research. – 2007. – № 181. – P. 453 – 467.

178. The Official site of APQC (American Productivity & Quality Center) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.apqc.org/knowledge-management-strategy>.

179. Minocha S. The Dimensions of KM: They know not its called knowledge but they can manage it!' / S. Minocha // International Journal of Teaching and Case Studies. – 2007. – Vol. 1, 2 iss.

180. Mensch G. Wirtschaftsforum – Innovationsschub in Europa: Wer Erfolg haben will, muss Trends erkennen – Der deutsche Innovationspapst [Электронный ресурс] / Gerhard Mensch // Passauer Neue Presse. – 2005. – Vom. 1, November. – Режим доступа : <http://www.phoenixtrust.com/de/news/archive.html>.