

5. Молдован О.О. Проблеми дефіциту коксу як стримувальний чинник розвитку чорної металургії в Україні: тенденції, наслідки та шляхи мінімізації / О.Молдован // Стратегічні пріоритети. – 2008. - №4(9). – С.96 – 101.
6. Горошкова Л.А. Вплив глобалізаційних процесів у світовій металургії на стан чорної металургії України / В.П.Волков, Л.А.Горошкова // Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького національного економічного університету. – 2011. – Випуск 2(22). – С.148-1547.
7. Горошкова Л.А. Перспективи розвитку чорної металургії України у контексті забезпечення економічної безпеки галузі / В.П.Волков, Л.А.Горошкова // Науковий вісник Полтавського національного університету економіки і торгівлі. Серія “Економічні науки” – 2010. – №5 (44), частина II. – С.81-89.
8. Горошкова Л.А. Економічний вплив глобалізаційних процесів у світовій та вітчизняній металургії на ефективність діяльності гірничо-збагачувальних підприємств України / В.П.Волков, Л.А.Горошкова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2011. – №3.-Т3. - С.40-46.
9. Горошкова Л.А. Особливості конкуренції у гірничо-збагачувальному комплексі України / В.П.Волков, Л.А.Горошкова // Вісник наукових праць ДонДУУ. Серія: Менеджер. – 2011. №1 (55) С.177-187.
10. Горошкова Л.А. Рівень та динаміка розвитку монополізму у коксохімічній промисловості України / В.П.Волков, Л.А.Горошкова // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-практичний журнал. – 2011. - №2 (5). – С.8-14.
11. Горошкова Л.А. Уточнення виробничої функції Кобба-Дугласа для металургійної галузі / Л.А.Горошкова // Економічний вісник університету. Економічний вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім.Г.Сковороди. – 2011. – Випуск 16/2. – С.85-88.
12. Горошкова Л.А. Розробка методів і моделей основних факторів розвитку чорної металургії України / Л.А.Горошкова // Економічний вісник університету. Економічний вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім.Г.Сковороди. – 2011. – Випуск 16/2. – С.85-88.

\*\*\*

УДК 332.146.2

*Кармазіна Н.В.,  
к.н.д.-у., доц., Державний університет  
управління та підприємництва, м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИМ ДЖЕРЕЛОМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

*У статті розглянуто ознаки сучасного етапу еволюції систем управління персоналом через інтелектуалізацію виробництва та адаптацію до особистості, що базуються на ідеї соціального партнерства. Побудовано блочно-агреговану модель управління персоналом на регіональному рівні з імплементацією в практику менеджменту набору пріоритетних модулів, які доцільно інкорпорувати в блочно-агреговану модель управління персоналом.*

*В статье рассмотрены признаки современного этапа эволюции систем управления персоналом путем интеллектуализации производства и адаптацию к*

*личности, которые базируются на идее социального партнерства. Построена блочно агрегированная модель управления персоналом на региональном уровне с имплементацией в практику менеджмента набора приоритетных модулей, которые целесообразно инкорпорировать в блочно агрегированную модель управления персоналом.*

*In the articles discovered of sign of the modern stage of evolution of control the system by a personnel through интеллектуалізацію of production and adaptation to personality, that are based on the idea of social partnership. A block - aggregately case a personnel of the regional level frame is built with implementation in practice of management of set of the priority modules which expediently incorporation in a block - aggregate case a personnel frame.*

*Актуальність проблеми.* Сформована концепція регіонального управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в числі пріоритетних об'єктів впливу визначає персонал як основне джерело конкурентних переваг, хоча протягом багатьох років людському чиннику в бізнесі відводилася другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням. Останнім часом подібне ставлення змінилося, і першочерговою проблемою сучасного менеджменту стала активізація персоналу для досягнення управлінського успіху у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання як в межах регіону, так і на національному рівні.

*Аналіз останніх наукових досліджень.* Наукові проблеми, пов'язані з формування в межах регіону конкурентних переваг на основі ключових компетенцій за „системою кореня”, розвитком та ефективним використанням персоналу розглядалися у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, І. Ансофф, О. Амоша, В. Герасимчук, В. Геєць, Б. Кваснюк, О. Костусєв, І. Піддубний, О.Царенко, О. Чернега та ін. Поряд з тим проблема побудови і використання підходу, що базується на виявленні взаємовпливу механізмів конкуренції та інноваційних процесів у регіональних економічних системах, недостатньо висвітлена у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах. Крім того, залишаються мало дослідженими теоретичні, методологічні та методичні засади створення ефективної системи регіонального менеджменту суб'єктів господарювання через оптимізацію структури персоналу, методика оцінювання територіального ринку робочої сили для побудови стратегії конкуренції і відповідної стратегії управління персоналом.

*Метою статті є* розроблення теоретико-методологічних аспектів формування конкурентних переваг регіональних виробничо-економічних систем на інноваційних засадах шляхом дослідження еволюції систем управління персоналом.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Практика діяльності успішних компаній підтверджує, що персонал є основним джерелом конкурентних переваг регіонів, і така позиція зумовлює ставлення до нього як до ресурсу, стосовно якого необхідно реалізувати стратегічний

підхід і постійно удосконалювати, розвивати і спонукати до ефективної діяльності та активізації участі у програмах підвищення кваліфікації. Сьогодні стратегічними пріоритетами систем регіонального менеджменту передових компаній передбачено виділення значних коштів на розвиток персоналу, оскільки досвід свідчить, що інновації у галузі персоналу є найбільш захищеними і надійними. Потенційна ефективність робочої сили вища від інших ресурсів організації, що пов'язується з можливістю її постійного удосконалення.

Поділяючи такі переконання, вважаємо доцільним формувати модель управління персоналом регіональних виробничо-економічних систем на інноваційних засадах, а відправним пунктом такої моделі є дослідженні еволюції систем управління персоналом. На рис. 1 подано основні характеристики етапів розвитку таких систем, побудованих на основі узагальнення зарубіжних джерел, з виділенням власних характеристик останнього етапу (інтелектуалізація виробництва та необхідність адаптації до особистості). Організаційним підґрунтям такої моделі управління доцільно обрати ідею соціального партнерства, що охоплює форми й методи узгодження регіональних інтересів різних соціальних груп і їхніх членів з метою конструктивного співробітництва [5].

Соціальне партнерство розглядається як етичне поняття і як організаційний принцип. Практика засвідчує, що чимало проблем сучасного суспільства розв'язуються простіше, якщо сторони (підприємці й наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Такий підхід означає визнання певного рівня взаємної залежності у міжособистісному та соціальному контексті і передбачає подолання бар'єрів, які роз'єднують учасників таких відносин. Як організаційний принцип соціальне партнерство - подолання тиску авторитарних структур власників суб'єктів господарювання, з одного боку, і стримування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників - з іншого [1]. Соціальний світ розглядається як результат активного співробітництва партнерів, їх взаємних зусиль. Тому можна вважати, що соціальне партнерство – це інтегруючий елемент соціальної ринкової економіки, а моделі, форма і принципи співробітництва залежать від рівня, на якому здійснюється таке партнерство: державного; галузевого або міжгалузевого; адміністративно-територіального; виробничого (рівень організації будь-якої форми власності).

Автором розроблена блочно-функціональна модель управління персоналом для певної регіональної виробничо-економічної системи як один з блоків управління її конкурентоспроможністю. До неї пропонуємо включити такі модулі (рис. 2):

Модуль 1. Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання на регіональному ринку робочої сили. Створення і

дієвість системи інноваційного управління персоналом вітчизняних суб'єктів господарювання має орієнтуватися на зростання рівня конкуренції (у тому числі й міжнародної) не тільки за споживача, а й за висококваліфіковані кадри. Дефіцит кваліфікованої робочої сили спонукатиме керівництво до побудови багаторівневих і ексклюзивних систем мотивації персоналу.

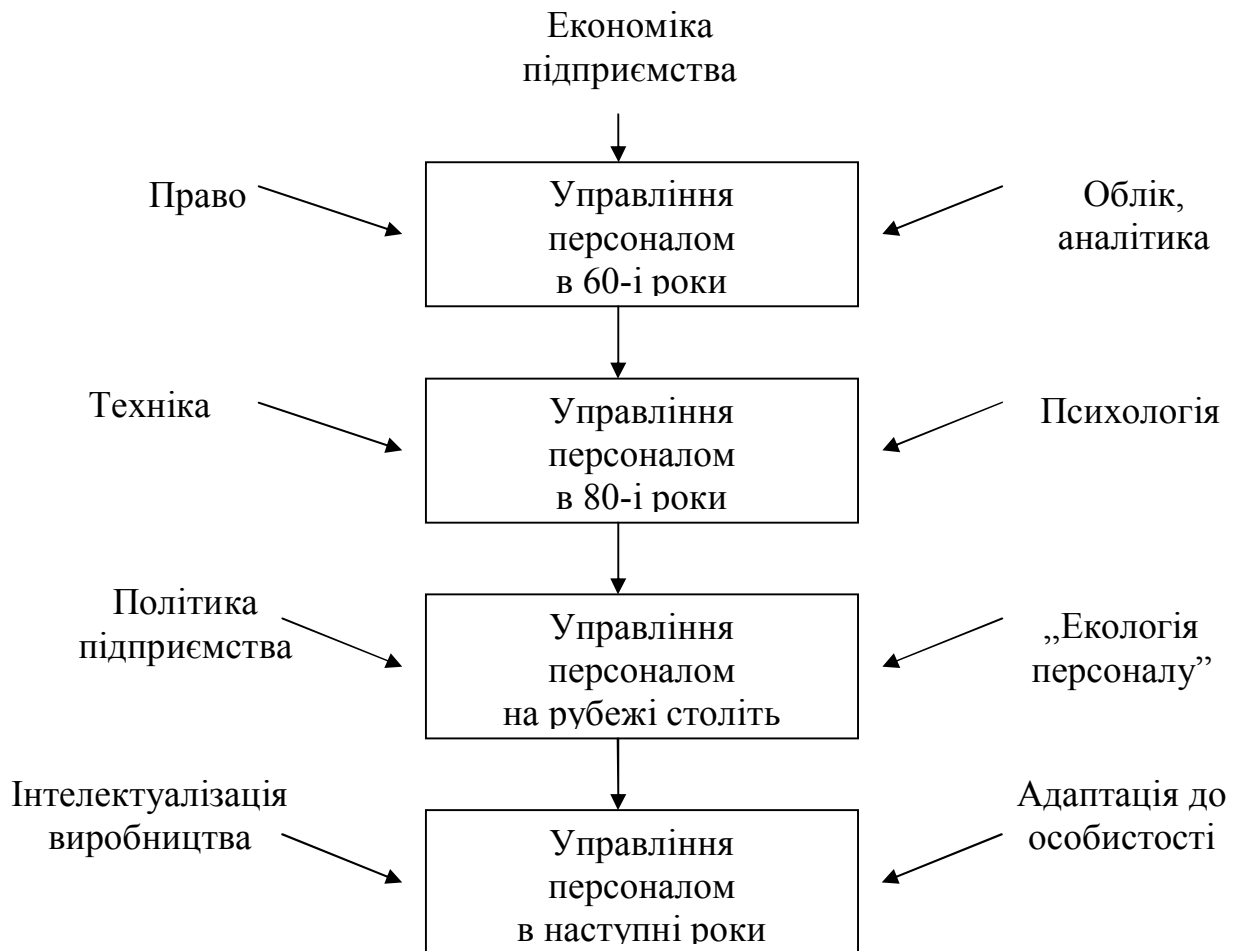


Рис. 1. Еволюція систем управління персоналом

Під конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання на регіональному ринку робочої сили найчастіше розуміють систему створених працівникові умов, гарантій та пільг, які вигідно відрізняють даний суб'єкт господарювання від аналогічних суб'єктів або сфер діяльності, де може реалізувати свій потенціал конкретний працівник [4]. Іншими словами, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на регіональному ринку робочої сили - це його здатність бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретною людиною. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку робочої сили є новим і складним об'єктом оцінювання, прогнозування і управління.

Сформований нами підхід до побудови системи оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку робочої

сили передбачає використання блоку показників [2] :

- конкурентоспроможність заробітної платні, яка характеризується її динамікою на підприємствах регіону (країни, міжнародного ринку робочої сили), у порівнянні з темпами інфляції. В умовах України упродовж багатьох років особливим критерієм такого оцінювання була своєчасність виплати заробітної платні, і в окремих випадках цей критерій був основним упродовж тривалого періоду ринкових перетворень;

- коефіцієнт обороту персоналу по вибуттю (за власним бажанням), який визначається співвідношенням загальної кількості працівників, що звільнилися за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників за цей період;

- коефіцієнт обороту персоналу по працевлаштуванню, який визначається співвідношенням загальної кількості прийнятих працівників до середньоспискової їх чисельності за цей самий період. Високе значення коефіцієнта свідчить про позитивний імідж суб'єкта господарювання та високий рівень очікувань нових працівників;

- рівень укомплектування різними категоріями персоналу. На основі цього показника можна робити висновки про ефективність системи винагород, імідж суб'єкта господарювання, ефективність кадрової політики;

- розміри інвестицій у персонал. При розгляді персоналу як найперспективнішого ресурсу доцільно оцінювати розміри коштів, які виділяються на навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку та інші форми розвитку працівників;

- розміри і структура пільг. Цей показник набуває особливого значення, оскільки система пільг суттєво впливає на рівень життя працівників;

- якість трудових ресурсів конкретного суб'єкта господарювання, яка оцінюється показниками співвідношення різних вікових та професійних груп персоналу. На основі цих показників можна прогнозувати перспективи розвитку суб'єкта господарювання при наявному персоналі;

- ефективність дивідендної політики з позицій найманих працівників і акціонерів, яка дає змогу оцінити компетентність керівників стратегічного рівня і ефективність управління в цілому, а також окремими соціальними групами;

- зручність розташування суб'єкта господарювання, яка характеризується показниками витрат часу та коштів на транспорт; умови та безпека праці, які оцінюються показниками виробничого травматизму, інтенсивності чи комфортності праці.

- Слід відмітити, що ймовірні похибки в оцінках конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку робочої сили пов'язуються в Україні з нерозвиненістю та

деформованістю останнього, а також недостатнім розвитком його інфраструктури та слабкою інформованістю населення.



Рис. 2. Блочно-агрегована модель управління персоналом

Модуль 2. Інвестиційні пріоритети персоналу як основного джерела конкурентних переваг регіону.

Аналіз дослідження стану інноваційного забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України та провідних компаній світу підтверджують доцільність ставлення до персоналу як основного джерела конкурентних переваг регіональних економічних систем та необхідність у зв'язку з цим пріоритетного інвестування у персонал. Принципове значення персоналу в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання вимагає його розвитку, активізації, забезпечення гнучкості, виходячи з динамічності конкурентного середовища.

Стратегічні пріоритети систем менеджменту, сформовані на основі прагнення забезпечити відносну стабільність персоналу і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання на регіональному ринку робочої сили, передбачають виділення значних коштів на розвиток персоналу. Так, за різними оцінками західних аналітиків, сучасні зарубіжні корпорації виділяють на проведення тренінгів і комплексних програм навчання свого персоналу приблизно 1% від обороту. Під інвестиціями у персонал найчастіше розуміють прямі інвестиції у людський капітал і його носія, які пов'язуються, з одного боку, з інвестиціями у знання кожного працівника, а з іншого – з інвестиціями у здоров'я і можливості людини здійснювати повноцінно свою інтелектуальну діяльність. Широке розуміння інвестицій у персонал передбачає урахування витрат на медичні, оздоровчі, культурні, наукові заходи, які призводять до створення нових знань і, в кінцевому результаті, є основою підвищення вартості конкретного суб'єкта господарювання. При цьому основними управлінськими технологіями, які дозволяють прирощувати людський капітал, є спеціальні знання, методики навчання і тренажери.

Так, методика оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу Дж. Філіпса [6], відрізняючись простотою підходу, передбачає розрахунок грошового еквіваленту ефекту від навчання (як правило, використовуються показники, які характеризують продуктивність, якість, затрати часу, наприклад, вартість помилки бухгалтера – сума штрафів і пені, нарахованих за некоректне здійснення бухгалтерського обліку, до і після проведення навчання). Розрахунок показника „повернення на інвестиції” здійснюється за згаданою вище методикою розрахунку показника рентабельності інвестицій в персонал (ROI).

Модуль 3. Управління соціально-психологічними відносинами в межах регіону.

Персонал, на відміну від інших ресурсів виробничо-економічних систем, має складну систему характеристик і якостей, серед яких переважають соціально-психологічні. Управлінська практика засвідчує, що передбачення реакції персоналу на майбутні зміни в організації можливе з високим рівнем невизначеності, тому персонал вважається досить ненадійним елементом прогнозування і планування. Сучасна західна, а останнім часом і вітчизняна теорія і практика менеджменту стрімко розвивається у напрямі все тіснішого зв'язку з психологією та соціологією. Проведені нами дослідження дозволяють зробити висновок, що згадана тенденція буде зберігатися тривалий період часу, а зростаючий зв'язок з психологією і соціологією можна розглядати як особливість мотивації персоналу на даному етапі розвитку теорії та практики менеджменту. Поведінка людини завжди мотивована, і ефективна діяльність персоналу залежить від впровадження та

функціонування „працездатної”, надійної, адаптованої до умов роботи конкретного суб’єкта господарювання мотиваційної системи (за деякими визначеннями - мотиваційного середовища, мотиваційного поля). Теорія і практика пропонує багато підходів до побудови мотиваційних систем, однак у кожній конкретній управлінській ситуації перед керівництвом стоїть завдання розробити оригінальну систему винагород, орієнтовану на пріоритет стратегічних завдань та врахування суб’єктивного чинника [4].

Отже, прогноз подальшої поведінки конкретного працівника залежить не тільки від діяльності керівництва щодо побудови системи винагород і привабливої структури доходів, але й від суб’єктивного оцінювання цієї системи кожним працівником відносно себе та інших.

#### Модуль 4. Управління міжкультурними відносинами.

Наростаюча залежність успішної діяльності суб’єкта господарювання регіонального ринку від кількісно-якісних характеристик персоналу породжує ще одну управлінську проблему - узгодження ідей стратегічного менеджменту не лише з традиційними проблемами менеджменту персоналу, а й з актуальними питаннями міжкультурного менеджменту в умовах активного розвитку процесів глобалізації. Це потребує додаткових знань проблематики міжнародної економіки, демографії, географічного розташування підрозділів компаній, політики держави стосовно меншин, цінностей суспільства та його окремих груп, освітнього рівня, стану сфери охорони здоров’я, доходів і рівня зайнятості населення. Для європейської моделі менеджменту проблеми управління культурними відмінностями є традиційними, вони виникають не лише на зарубіжних, а й на внутрішніх ринках, особливо останнім часом. Це пов’язується, у першу чергу, з діяльністю транснаціональних компаній, де питання взаємозв’язку управління персоналом і міжкультурного менеджменту набирають щораз більшої ваги залежно від їх стратегічної спрямованості.

Як підсумок про взаємозв’язок і взаємовплив стратегічного менеджменту, управління персоналом і міжкультурного менеджменту, наведемо висновки Ешрідського центру менеджменту про необхідність підготовки „гнучких менеджерів”, які повинні володіти [1, с. 115]: необхідними знаннями і здатністю орієнтуватися в економічному, соціальному і політичному середовищі; здібностями до управління у зовнішньому середовищі, що змінюється; здатністю до управління складними організаційними структурами; вмінням керувати людьми, які орієнтуються на різні цінності і мають очікування, що змінюються.

Модуль 5. Координація стратегічного і функціонального управління персоналом.

Усвідомлення стратегічного значення персоналу у створенні перспективних конкурентних переваг потребує на рівні суб’єкта



господарювання підпорядкування керівника служби управління персоналом (директора персоналу) безпосередньо першому керівникові. Такий підхід забезпечить належність дирекції персоналу (разом з керівниками фінансової та маркетингової служб, технічного і виробничого директорів) до стратегічного рівня організації і на основі цього її причетність до формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання з урахуванням місця і ролі персоналу у вирішенні його стратегічних завдань. З іншого боку, розподіл управлінської праці з функціональної точки зору повинен передбачати підпорядкування усіх функцій, підфункцій, видів робіт з управління людськими ресурсами директорові персоналу і усунення їх розпорошення між багатьма функціональними підрозділами (заступник директора з економічних питань, начальник відділу кадрів, головний інженер, заступник директора з соціальних питань). Такий інтегрований підхід забезпечить комплексність вирішення завдань ефективного управління персоналом і створить принципово нові можливості підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку робочої сили.

Забезпечення пріоритетного розвитку персоналу в системі управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання передбачає перегляд змістового наповнення функціонального забезпечення управління ним, а саме: розробку і впровадження в управлінську практику систем маркетингу персоналу і налагодження моніторингу ринку робочої сили, а також проведення кадрового аудиту з метою виявлення дефіцитності професій, виявлення перспективної привабливості окремих сфер бізнесу та нових центрів прибутковості; розробку та впровадження систем соціально-психологічної діагностики, професійної, соціальної та психологічної адаптації персоналу з метою аналізу і регулювання відносин керівництва, групових взаємин та стабілізації психологічного клімату; узгодження проблем управління рухом персоналу з системою забезпечення соціальних гарантій зайнятості. Сучасна система управління персоналом повинна передбачати ряд соціальних гарантій шляхом створення нових робочих місць, надання пільг і компенсацій з метою зменшення соціальних збитків в умовах реструктуризації та ліквідації суб'єктів господарювання, високого рівня безробіття тощо.

Ефективність реалізації запропонованої моделі інноваційного управління персоналом в межах регіональних економічних систем пов'язується з одночасним комплексним вирішенням таких питань: формування латентних конкурентних переваг за рахунок пріоритетного інвестування в персонал; виявлення і оцінювання вартості інноваційного ресурсу конкурентоспроможності, який створюється на основі розвитку персоналу; розроблення механізму реінжинірингу людських ресурсів, аутсорсинг; формування і впровадження кодексу корпоративної етики; формування механізму захисту інвестицій в персонал як засобу

підвищення доходності від таких інвестицій.

*Висновки:* Отже, орієнтація на інноваційні пріоритети управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання зумовлює розгляд персоналу як основне джерело конкурентних переваг регіону, що потребує трансформації систем управління персоналом. На основі виявлених ознак сучасного етапу еволюції систем управління персоналом (інтелектуалізація виробництва і адаптація до особистості) доведено, що побудову таких систем необхідно здійснювати на основі ідеї соціального партнерства з імплементацією в практику господарювання та розвитку продуктивних сил і регіональної економіки набору пріоритетних модулів, які доцільно скомпонувати в блочно-агреговану модель управління персоналом.

*Використані джерела інформації:*

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков ; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подготовки кадров. – М. : Новости, 2000. – 254 с.
2. Амоша А. И. Каноны рынка и законы экономики / А. И. Амоша, Н. Д. Прокопенко, Е. Т. Иванов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2008. – 546 с.
3. Геєць В. Спеціальні економічні зони: «чорні діри» чи точки економічного зростання? / В. Геєць, В. Семиноженко // Дзеркало тижня : [Електронний ресурс]. – 2006. – № 44 (623). – Режим доступу до газети : <http://www.dt.ua/2000/2020/55122/>.
4. Костусев О. О. Конкурентна політика в Україні / О. Костусев : монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 310 с.
5. Царенко О.В. Реінжинірингу системи формування та нарощення конкурентних переваг підприємств / О.В. Царенко // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління» Вип. 4/2011. Державне управління та місцеве самоврядування / За заг. ред. А.Ю. Оболенського. – К.: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління. – 2011. – С. 114-124.
6. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Й. А.Шумпетер. – М., 1982. – 176 с.

\*\*\*