

УДК 330.341.1

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ – ОСНОВА ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ткаченко А. М., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та фінансів ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпропетровськ
Силенко С. А., здобувач, ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпропетровськ

Ткаченко А.М., Силенко С.А. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту.

Сьогодні наша держава перебуває у стані соціально-економічної трансформації, тому одним з нагальних завдань менеджменту є обґрунтування та впровадження інноваційних методів управління трудовим потенціалом. В статті наголошено, що саме в результаті функціонування ефективної системи управління трудовим потенціалом в цілому залежить формування ефективної роботи підприємства. І сферінноваційний процес запровадження антикризового менеджменту розглядається з точки зору організаційних моделей його реалізації, опираючись на творчий підхід, передові методи управління персоналом та адаптацію до сучасних умов господарювання. Особливу увагу приділено інноваційним інструментам з питань формування трудового потенціалу. Зазначено, що інноваційною системою управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання має бути та система, яка враховує та формує кадри здатні опиратись на новачі. Обґрунтовано, що новачі у системі управління трудовим потенціалом можуть реалізовуватись у двох формах, як з поступовим поліпшенням окремих аспектів роботи персоналу (поточні) так і у формі радикального стрибкоподібного покращення всієї системи менеджменту персоналу (проривні). Узагальнення проведеного аналізу системи управління трудовим потенціалом з позиції можливості всебічного впровадження новачі дає змогу сформулювати головну мету інноваційної системи менеджменту персоналу – забезпечення підприємства працівниками, генеруючих новаторські ідеї у всі сфери діяльності компанії.

Tkachenko A., Silenko S. Innovative approaches to the entity's labor potential management as the basis for crisis management forming.

Our country faces social-economic transformation today, so justification and implementation of innovative methods of labor potential management are two of the most important management tasks. The authors emphasize that activity of industrial enterprise will be effective only if enterprise has effective system of labor potential management. The innovative process of crisis management implementation should be considered from the perspective of organizational models of its realization in general. This process should rely on creativity and on modern methods of personnel management which should be based on such principals as independence, professionalism and purposefulness. It is emphasized that implementation of innovations into scope of work as well as their adaptation to current economic conditions are advisable. Special attention is given to innovative tools for labor potential formation. Modern methods of human resources management are analyzed. It is noted that the innovative system of entity's labor potential management has to consider and to form needs for employees that are able to design, implement and comprehensively rely on novation. It is justified that innovations in labor potential management system could be implemented in two forms as a gradual

improvement of certain aspects of employees work (current) or as a radical abrupt improvement of the entire human resource management system (breakthrough). The gradual improvement is not associated with abrupt changes of results of activity of personnel of industrial enterprise so it usually does not affect structural changes. The gradual improvement can be represented as a long-term continuous improvement that relies on attracting the maximum number of employees. The breakthrough improvement of labor potential management system usually affects not only employees' individual interests but the entire system of personnel management. The generalization of management system analysis from the perspective of comprehensive implementation of innovations outlines the main goal of innovative personnel management system that is providing of the enterprise with employees who can continuously generate innovative ideas in all aspects of their work.

Ткаченко А.М., Силенко С.А. Инновационные подходы к управлению трудовым потенциалом субъекта хозяйствования – основа формирования антикризисного менеджмента.

Сегодня наше государство находится в состоянии социально-экономической трансформации, поэтому одной из актуальных задач менеджмента является обоснование и внедрение инновационных методов управления трудовым потенциалом. В статье подчеркнута, что именно в результате функционирования эффективной системы управления трудовым потенциалом в целом зависит формирование эффективной работы предприятия. Инновационный процесс внедрения антикризисного менеджмента рассматривается с точки зрения организационных моделей его реализации, опираясь на творческий подход и современные методы управления персоналом, которые должны строиться на принципах: самостоятельности, профессионализма и целеустремленности. Акцентируется внимание на целесообразности внедрения в сферу трудовой деятельности инноваций и их адаптации к современным условиям хозяйствования. Отмечено, что инновационной системой управления трудовым потенциалом субъекта хозяйствования должна быть та система, которая формирует кадры способные опираться на новации. Обосновано, что новации в системе управления трудовым потенциалом могут быть реализованы в двух формах, как с постепенным улучшением отдельных аспектов работы персонала (текущие) так и в форме радикального скачкообразного улучшения всей системы менеджмента персонала (прорывные). Обобщение проведенного анализа системы управления трудовым потенциалом с позиции возможности всестороннего внедрения новаций даёт возможность сформировать главную цель инновационной системы – обеспечение предприятия работниками, генерирующими новаторские идеи во все сферы деятельности компании.

Постановка проблеми. Сьогодні для переважної більшості успішно функціонуючих промислових підприємств, незалежно від їх форм власності та сфери діяльності до першочергових завдань відносяться пошук інноваційних методів пов'язаних з формуванням трудового потенціалу, а також підвищенням кваліфікаційного й освітнього рівня персоналу та встановлення його потенційної здатності стосовно можливості прийняття самостійних рішень.

Дана тема є актуальною, так як перехід до інноваційного менеджменту щодо формування трудового потенціалу є загальносвітовою тенденцією вдосконалення процесів управління підприємством в умовах глибокої інтеграції світового ринку, високотехнологічних виробництв, загострення конкурентної боротьби та підвищення ступеня невизначеності зовнішнього по відношенню до суб'єкта господарювання середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання пов'язані з формуванням трудового потенціалу розглядаються в роботах провідних науковців зокрема таких як: Граждан О.Б., Дудін М.Н., Лясников Н.В., Короленко С.М., Судакова Ю.О., Костюк О.Д., Продан І.О., Пучкова С.І., Симоненко Н.Н., Старкова Е.Ю., Шапіро С.А. та інших.

Виділення не вирішеної проблеми. На сучасному етапі формування розвитку суб'єктів господарювання відбувається безперервний процес щодо удосконалення, та пошуку новаторських підходів управління трудовим потенціалом підприємства. Вивчення проблем інноваційного менеджменту з питань управління трудовим потенціалом свідчить про наявність кола невирішених завдань підприємств, які призводять до прийняття неефективних рішень менеджерами різних управлінських ланок. Дана стаття розкриває методи впровадження інновацій в кожній з підсистем управління персоналом.

Мета статті: дослідження інноваційних методів управління трудовим потенціалом підприємства.

Виклад основного матеріалу. Управління трудовим потенціалом – одна з найважливіших завдань суб'єкта господарювання. Саме від ефективної системи менеджменту залежить загальний результат діяльності підприємства, який є головним важелем запуску всього механізму роботи суб'єкта господарювання. Якщо цей «важіль» буде базуватись на якісному управлінні, то і бізнес-процеси проходять злагоджено.

Управління трудовим потенціалом – це комплексний, цілеспрямований вплив у площині забезпечення оптимальних умов для творчої ініціативи та ефективної праці персоналу з метою досягнення цілей підприємства [1].

Можна сказати, що на будь-якому промисловому підприємстві відносини з персоналом є одним з тих ключових моментів, завдяки якому воно розвивається. Тому роль управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання неможливо переоцінити. Команда вдало підібраних і мотивованих професіоналів здатна вирішити найскладніші завдання. І навпаки, апатичний колектив, схильний до внутрішніх конфліктів і нездорової конкуренції, призведе до провалу навіть найефективнішого проекту.

Доцільно виокремити наступні завдання управління трудовим потенціалом: укомплектування штату підприємства відповідно до стратегії розвитку в довго – та короткостроковій перспективі, а також відповідно до виробничих завдань, включаючи прогнозовані фінансові показники; налагодження системи підготовки керівного складу; прийняття адекватних заходів щодо менеджерів, які не справляються з поставленими завданнями; орієнтування відділу управління персоналом на досягнення конкретних виробничих результатів.

До основних методів менеджменту трудового потенціалу можна віднести [2, с. 63]:

- економічні – прийоми, за допомогою яких здійснюється вплив на працівників за допомогою порівняння витрачених матеріальних і трудових ресурсів і кінцевих результатів (наприклад, заробітна плата - від виробітку);
- організаційно-директивні – методи прямого впливу, які носять владний характер і засновані на документальному закріпленні посадових обов'язків, дисципліні, примусі, відповідальності;
- психологічні методи – мотивація, статусне заохочення, соціальне планування.

Сучасні методи управління трудовим потенціалом – це такі інструменти, які засновані на індивідуальності кожного співробітника, на його інтелектуальності та працездатності. Усталені традиційні методи управління давно застаріли, хоча в деяких випадках без них неможливо обійтись.

Інноваційною системою управління трудовим потенціалом на підприємстві буде така гнучка система менеджменту, яка враховує і формує потреби в роботі кадрів, здатних розробляти, впроваджувати та всебічно використовувати новації. З цього випливає, що передумови для інноваційного шляху розвитку визначаються, насамперед, наявністю фахівців, здатних генерувати нові ідеї. Однак тільки в умовах розвинутого ринкового

конкурентного середовища можуть бути реалізовані всі принципи інноваційного розвитку та управління.

Технології управління трудовим потенціалом, які найбільшою мірою схильні до того, щоб сприймати інновації, можуть бути об'єднані в блоки, які виконують наступні функції в системі менеджменту:

1) підсистема планування трудового потенціалу: передбачає попередню роботу з вибудовування системи інноваційної діяльності генеруючи функції розробки кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналізу кадрового потенціалу та ринку праці, організації планування та прогнозування потреби в персоналі;

2) підсистема розвитку трудового потенціалу: включає в себе всю освітню діяльність як всередині суб'єкта господарювання і, так і за його межами, спрямовану на професійний розвиток співробітників, на формування у кожного працівника особистих знань те, що і як вони мають робити, щоб інновація була втілена в життя. У даній підсистемі реалізуються навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення на посаду та адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка кадрів, реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом;

3) підсистема мотивації та стимулювання трудового потенціалу: виконує функції управління мотивацією трудової діяльності, нормування та тарифікації трудового процесу, формування систем оплати праці, розробки форм участі персоналу в прибутках і капіталі, розробки морального заохочення працівників, організації нормативно-методичного забезпечення системи менеджменту персоналу. Найважливіше значення в даній площині належить матеріальному стимулюванню працівників, і в першу чергу, системі оплати праці та преміювання, але досить важливого значення в сучасних умовах набувають також додаткові не грошові форми мотивації [3, с. 85];

4) підсистема новаторської організації у сфері трудового потенціалу: реалізує встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю, надання їм прав і встановлення відповідальності між ними, також вона полягає в періодичному або безперервному порівнянні фактично отриманих результатів інноваційної діяльності із запланованими, та подальшому їх коригуванню. Ця підсистема спрямована на розробку особливого інструментально-технологічних знань про те, як на основі наукового бачення в заданих умовах необхідно діяти, щоб вийшло те, що може або повинно бути (інноваційний проект), тобто мова йде про організацію інноваційної діяльності на підприємстві, врахування передового зарубіжного досвіду, технологій спільної роботи, які можуть бути вбудовані в інноваційну діяльність суб'єкта господарювання.

Розглянемо, яким чином інновації можуть бути реалізовані у площині управління трудовим потенціалом персоналом. Особлива роль інновацій в управлінні трудовим потенціалом полягає не тільки в спрямованості на зміну існуючої практики, але й на породження принципово іншої практики, більш того, у постійній генерації передових технологій.

Інновації в системі управління трудовим потенціалом можуть реалізовуватися у двох формах: з поступовим поліпшенням окремих аспектів роботи (поточні) і у формі радикального, стрибкоподібного поліпшення всієї системи менеджменту в цілому (проривні) [4, с. 52]. Поступове поліпшення не пов'язане з різкими змінами результатів діяльності суб'єкта господарювання, воно зазвичай не торкається структурних змін. У найзагальнішому вигляді його можна представити як довгострокове безперервне вдосконалення із залученням максимальної кількості учасників.

Проривне поліпшення системи управління трудовим потенціалом, як правило, зачіпає не тільки аспекти покращення діяльності працівників, але і всю систему менеджменту в цілому. Основними причинами кардинальних змін на підприємстві

можуть служити: істотне відставання від конкурентів, гнучкість керованою системою, відсталість використовуваних інноваційних технологій тощо.

Радикальні інновації мають здійснюватись на основі процесного підходу, за допомогою таких методів, як бенчмаркетинг, реінжиніринг, аналіз витрат, створення нових процесів тощо.

У числі перспективних радикальних інноваційних розробок у раніше окреслених блоках системи управління трудовим потенціалом, можна назвати наступні проекти:

- «Корпоративний університет» – це продумана система навчання персоналу суб'єкта господарювання, в межах якої для досягнення цілей підприємства використовуються всі традиційні форми бізнес-освіти [5]. Крім безпосереднього навчання співробітників в числі основних завдань корпоративного університету – узагальнення досвіду та знань, накопичених компанією;

- «Кар'єрний портал» – Інтернет-ресурс, який представляє собою професійне співтовариство, інтегроване з соціальними мережами. Будь-який користувач, який опинився в соціальних мережах, може спробувати себе у веб-тестах і веб-іграх, розміщених на ресурсі, і стати потенційним кандидатом на перспективні позиції на підприємстві. Для різних категорій користувачів можуть бути створені блоги, інформаційні розділи, спільноти;

- «Віртуальна школа» – внутрішній портал на підприємстві, завдяки якому будь-який співробітник зможе в режимі онлайн домовитись щодо лекцій фахівців у сфері свого дослідження, навчатись за дистанційними програмами західних бізнес-шкіл (наприклад, СоігБега), брати участь в дистанційних ділових іграх тощо;

- «Соціальна карта співробітника» – програма немонетарній мотивації співробітників, в межах якої у кожного співробітника формується віртуальний рахунок в соціальному бюджеті підприємства, для нього виділяється певний норматив коштів, величина яких залежить від категорії посади співробітника та його досягнень в цілому. Впродовж року співробітник може вибирати найбільш актуальні для нього пільги з урахуванням заздалегідь встановленої диференціації їх вартості тощо.

Дуже важливо, щоб керівництво компанії розуміло, що мета подібних проектів – використання не самих новацій, а інноваційної поведінки працівників – через його організацію, належне стимулювання, використання передового досвіду зарубіжних компаній в даній сфері для того, щоб у цілому була сформована особлива форма організації сфери інноваційна культури.

Управління трудовим потенціалом при вирішенні завдань, що вимагають використовувати творчий підхід, має ґрунтуватись на тому, що в подібних випадках внутрішня мотивація співробітника є набагато важливішою, ніж зовнішня. «Прорив» відбувається не за гроші, а тому, що людині подобається це робити, їй це цікаво, для неї це частка якогось більш важливого завдання.

Інноваційні методи управління трудовим потенціалом мають будуватись на трьох принципах: самостійність, цілеспрямованість та професіоналізм. А це вже має на увазі інші відносини між керівником і підлеглим. На сьогодні існує багато новаторських методів та інструментів ефективного управління трудовим потенціалом. Виділимо найбільш перспективні для розвитку українських підприємств.

Досить нове поняття для сучасних суб'єктів господарювання – коучинг. Це метод інноваційного розвитку трудового потенціалу, що забезпечує розкриття ймовірних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, яке сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості працівників [6, с. 52]. Тобто, це метод консультування, який відходить від традиційних підходів наставництва, а зосереджує свою увагу на вмінні підвести людину до самостійного правильного рішення.

Аутсорсинг кадрових процесів – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець частину обов'язків по управлінню трудовим потенціалом передає

спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги, завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю. у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але в той же час він створює умови щодо зниження витрат на утримання відповідних структурних підрозділів [7, с. 144].

Метод використання гнучкого графіка роботи персоналу сьогодні набуває широкого застосування. Фіксована кількість годин робочого тижня підтримує застарілий менталітет. У той час як для ефективності виробництва від працівника доцільно вимагати лише результат, а не час знаходження його на робочому місці впродовж визначеного терміну.

Масовий метод дистанційного навчання E-learning ефективність якого проявляється в передачі знань великій кількості осіб [8, с. 143]. Зазвичай дистанційна робота потребує самостійності та певного професіоналізму – адже досить складно плідно працювати вдома і як наслідок зазначену практику визнають далеко не всі управлінці (в той же час у США такий вид роботи є досить поширеним через високу ступінь самоорганізованості працівників).

Зміни у системі управління трудовим потенціалом провокують появу певних конфліктних ситуацій через опір з боку працівників щодо сприйняття новацій. Саме тому перш за все необхідно провести роз'яснювальну роботу щодо доцільності впроваджених нових методів управління з метою досягнення загальних цілей компанії та цілей кожного окремого працівника.

Висновки. Ефективність функціонування належної системи управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання є одним з нагальних завдань сьогодення. Формування даного процесу пов'язане з багатьма чинниками, головним з яких є ефективний менеджмент персоналу. Дієві принципи функціонування виробничих процесів та їх оптимальних систем, а також важелі впливу так само суттєво впливають на успіх суб'єкта господарювання. В той же час слід враховувати наявність у персоналу певних якостей, зокрема: освіти, компетентності, знань, кваліфікації, мотивації, дисциплінованості, здатності до нетривіального мислення, можливості щодо вирішення різнопланових питань, позитивне ставлення до новацій – саме від володіння цими навичками залежить успіх підприємства і як наслідок функціонування антикризового управління.

Проведене дослідження наявної системи управління трудовим потенціалом з точки зору ймовірності впровадження новацій у сферу діяльності персоналу дозволяє сформулювати головну мету інноваційної системи менеджменту персоналу: забезпечення організації працівниками, постійно генеруючими інновації у всіх аспектах своєї діяльності, їх ефективне використання за допомогою створення умов для впровадження інновацій, професійного та соціального розвитку персоналу на благо самих працівників, організації та суспільства.

Список використаних джерел:

1. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационная система управления персоналом на малых и средних предприятиях [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/3033/>
2. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І. О. Продан // [Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 776. - С. 61-66.](#)
3. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики (монография) / Н.Н. Симоненко, В.Н.

Симоненко, Е.Ю. Старкова // Международный журнал экспериментального образования. – 2013. - №5. – 128 с.

4. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011 – 152 с.

5. Граждан О.Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884>

6. Короленко С.М. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом / С. М. Короленко, Р. В. Короленко, Ю. О. Судакова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2013. - № 1. - С. 53-60

7. Костюк, О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом / О. Д. Костюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. – Вип. 1 (6). – Т. 1. - 2013. - С. 143-147

8. Пучкова С. І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах / С. І. Пучкова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2008. – Вип. 34. – С. 140-147.

Ключові слова: інновація, методи управління, персонал, новація, трудова діяльність, творчий підхід, інтереси працівників, потреби персоналу

Ключевые слова: инновация, методы управления, персонал, новация, трудовая деятельность, творческий подход, интересы работников, нужды персонала

Keywords: innovation, management methods, personnel, novation, labor activity, creativity, employees' interests, staff needs

УДК 330.322.12:338.124.4

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ

Ладиченко К. І., к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки, Київській національній торговельно-економічній університет, м. Київ

Тронько В. В., к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки, Київській національній торговельно-економічній університет, м. Київ

Ладиченко К.І., Тронько В.В. Інвестиційна привабливість України в умовах поглиблення соціально-політичної кризи.

Проаналізовано динаміку та структуру прямих іноземних інвестицій в українську економіку. Виявлено значний спад їх динаміки при незмінній географічній структурі інвесторів: більшість інвестицій припадає на країни ЄС, офшорні країни або податкові гавані. Встановлено, що на світовому ринку інвестиційних ресурсів Україна виступає нетто-споживачем та не відіграє вагомої ролі. Доведено, що значний вплив на зазначений стан інвестиційних ресурсів становить низька інвестиційна привабливість національної економіки як для закордонних, так й для внутрішніх інвесторів. Визначено основні проблеми залучення іноземних інвестицій та фактори, що впливають на інвестиційну привабливість України в умовах економічної, соціальної та політичної кризи. До факторів, що найбільше знижують інвестиційну привабливість України слід віднести: мінливість законодавчої бази, ненадійність банківської системи, недосконалість податкової системи