

Секція 6.
Формування кадрової складової потенціалу
промислових підприємств

Науковий модератор:
к.е.н., професор Поповенко Н.С.

ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В.Г. Никифоренко, д.е.н., професор

Одеський національний економічний університет

В умовах кардинальних змін у всіх галузях життя сучасного українського суспільства практика і теорія менеджменту персоналу не завжди встигає за динамізмом зовнішнього середовища, невизначеністю соціально-економічних процесів, змінами у поведінці людей. В таких умовах спроможність ефективного функціонування підприємства здебільшого залежить від відповідності інноваційної поведінки управлінських кадрів вимогам стратегії розвитку організації. Відтак, виникає необхідність у розробці механізмів та інструментарію інноваційного управління персоналом.

Виходячи з головної мети інноваційного менеджменту персоналу і факторів реалізації управлінського впливу на колектив, інноваційний менеджмент персоналу можна визначити як систему взаємодії персоналу з метою забезпечення інноваційної поведінки працівників на основі формування адекватної організаційної культури, розвитку лідерського потенціалу і формування відповідної системи мотивації інноваційної поведінки.

Таким чином, використовуючи надану трактовку, можна визначити три основних інструменти реалізації управлінського впливу на персонал підприємства в умовах реалізації інноваційних перетворень: організаційна культура, лідерство й мотивація. Їхній розвиток і адаптація до умов реалізації інновацій і вимогам співробітників дозволяє забезпечити максимально ефективний розвиток організації, а також мінімізувати їхні втрати (розмір недоотриманих доходів) у ході інноваційних перетворень.

Дослідження, які були проведені співробітниками кафедри управління персоналом і економіки праці ОНЕУ на ряді одеських підприємств і організацій протягом 2012-2013 р.р., показали, що на відношення керівників і спеціалістів до інноваційних перетворень найбільш негативно впливають: загроза зниження зарплати, відсутність необхідного клімату в колективі, побоювання втрати частини соціальних пільг, роботи, статусу, положення, невизначеності і відповідальності за реалізацію відповідних заходів, а також минулих повноважень, привілеїв та інші фактори.

Зазначимо, що більшість видів діяльності у межах менеджменту людських ресурсів вимагає високого особистісного розвитку. Діяльність керівника як лідера передбачає високу здатність до саморозвитку. Це важливо для кращого розуміння фігури сучасного керівника.

Дані дослідження свідчать, що 76,12% керівників, які прийняли участь в анкетуванні, мобільні, готові до навчання та зацікавлені у підвищенні власного трудового потенціалу. Прагнення до саморозвитку найбільш характерно для керівників зі стажем роботи до 10 років. Також найбільш численна група, яка має прагнення до саморозвитку, – керівники у віці від 30 до 40 років (їх 47,06%). Одним з головних моментів у процесі підвищення професійного рівня є залучення зовнішніх ресурсів, заняття самоосвітою за допомогою різних джерел.

Відповідно до думки керівників, у реального менеджера особливо гостро проявляється недолік ініціативності, високого рівня вмотивованості на роботу, уміння мотивувати й переконувати, інформаційної відкритості, а також уміння вирішувати конфлікти. Фахівці відзначають найбільш гострий недолік високого рівня вмотивованості на роботу, дорівнюючи до нього знання іноземних мов. Далі найбільша невідповідність спостерігається по організаторських здатностях, умінню мотивувати й переконувати, вирішувати конфлікти.

Доцільне проведення певної роботи з формування адекватного стилю управління в організації й нового якісного рівня менеджменту, заснованого на вимогах відповідних якостей менеджера. Це дозволить керівникам зайняти лідерські позиції в колективі й впливати на інноваційний розвиток підприємства. Керівникам підприємств і їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей, як професійна компетентність, знання науки управління, комплексність мислення, рівень вмотивованості на роботу, знання іноземних мов, інформаційна відкритість, конструктивне сприйняття критики, організаторські здібності, уміння мотивувати, вирішувати конфлікти, ініціативність і здатність до навчання.

Результати проведеного дослідження дають підставу стверджувати, що основними компонентами формування інноваційної поведінки персоналу мають бути:

- система матеріальної мотивації;
- політика соціальної підтримки працівників підприємства;
- формування впевненості в успіху;
- чітке надання цілей інновацій;
- формування переконаності в необхідності інновацій;
- політика інформаційної відкритості, що включає обговорення стратегії інновацій і доступ до інформації щодо ходи інноваційних перетворень;
- створення умов для підвищення професійного рівня працівників;
- бачення перспективи розвитку, включаючи визначеність кар'єрного росту;
- наявність реального плану інноваційних перетворень, що передбачає певний адаптаційний період.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що впровадження менеджменту персоналу, що спрямований на формування інноваційної поведінки працівників, вимагає побудови системи управлінського впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації на основі формування адекватної організаційної культури, мотивації інноваційної поведінки, розвитку лідерського потенціалу менеджменту.

Як показує практика деяких вітчизняних підприємств, це дозволяє знизити втрати при впровадженні інновацій, реалізувати інноваційну стратегію розвитку, забезпечити творчу поведінку співробітників і створити умови для креативних методів прийняття рішень, забезпечити оптимізацію трудового процесу в цілому.

ЩОДО ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Є.І. Чернявська д.е.н., професор

*Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,
м. Северодонецьк*

В сучасних умовах переходу до інформаційної економіки промисловість відіграє важливу роль у економічному розвитку. Більш того, переозброєна на підставі інформаційних технологій вона стає елементом інформаційної економіки і перетворюється у могутній фактор її розвитку. В процесах реструктуризації промислових підприємств та перетворення їх у фактор розвитку інформаційної економіки найважливішу роль відіграє персонал, його трудовий потенціал.

В економічній літературі 70-80-х рр. минулого століття і зараз існують різні підходи до визначення сутності трудового потенціалу в загалі та трудового потенціалу промислового підприємства – зокрема [1, с. 213-215]. Дослідження показують, що ці відмінності лежать в площині вибору критеріїв оцінки міста та ролі праці в організації та здійсненні виробництва. Різниця підходів суттєво скорочується, коли роль та оцінка праці в контексті її потенціалу розглядається системно, тобто за конкретними фазами процесу праці або трансформації ресурсів в готову продукцію.

Доцільно виокремлювати три фази в організації та здійсненні процесу праці:

1. Формування персоналу підприємства. На цьому етапі трудовий потенціал закономірно виступає в формі кількісно-якісного складу трудових ресурсів. Тут оцінка може проводитися за такими групами показників:

- Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, що доцільно визначати за такими категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники. Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня включає перш за все такі показники: професія, освіта, стаж роботи.
- Психофізіологічний стан: стать, вік, стан здоров'я, стресостійкість;
- Мотивація: задоволеність працівників роботою, структура мотивів та стимулів трудової діяльності.

Т.В. Хлопова, М.П. Дьякович за вказаною методикою обґрунтовано пропонують формулу інтегральної оцінки трудового потенціалу підприємства [2,с. 67-74].

$$I = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n \left(\sum_{i=1}^3 k_i \frac{P_{ij}}{100} \right)}$$

де I – інтегральний показник оцінки трудового потенціалу;

n – кількість показників, що враховуються;

$i - 1,3$ – порядковий номер ступеня прояву показника;

$j - 1, n$ – порядковий номер показника, що враховується;

P_{ij} – питома вага працівників з i -им проявленням j -го показника, %;

k_i – вага ступеня прояву показника, в частках одиниці.

Кількість показників n може змінюватися в залежності від соціально-економічної ситуації, що склалася на підприємстві, і поставленої мети. Чим ближче I до одиниці, тим вище рівень розвитку трудового потенціалу підприємства в даний момент.

Дану методику можна використовувати також для оцінки трудового потенціалу підприємства в динаміці, для визначення конкурентоспроможності персоналу відносно попереднього періоду розвитку та у порівнянні з трудовим потенціалом інших промислових підприємств;

2. Використання праці персоналу. Оцінка може здійснюватися перш за все на підставі системи показників робочого часу за групами працівників та з урахуванням неявок робітників, порушень трудової дисципліни, простоїв, плинності кадрів й т.д. В контексті економічного розвитку підприємства як суб'єкту ринкової економіки важливе значення має також оцінка трудового потенціалу в формі показників продуктивності праці та якості продукції;

3. Процес праці закінчується виготовленням товару або наданням послуг. Мета виробництва кожного підприємства – отримання доходу. В рівні доходу підприємства проявляється ефективність організації та використання праці, оцінка її потенціалу. Оцінка трудового потенціалу повинна здійснюватися за двома групами показників. Одна група – це показники доданої вартості, балансового та чистого прибутку. Друга група – це показники реалізації мотивів працівників: заробітна плата, задоволеність працею, соціальний пакет й т.д.

В контексті економічного розвитку визначення показників та проведення оцінки потенціалу праці має принципове значення. Економічний розвиток підприємства є можливим не тільки за відповідних умов законодавства, відповідного розвитку технічної підсистеми підприємства, але й за умов розвитку особистого фактору, його вмінь, особистих характеристик, орієнтованості на результативність праці, творчість, цілі як підприємства, так і власні. Виходячи із значущості праці в ефективності підприємства, його економічного прогресу, кожне промислове підприємство повинно розробляти та удосконалювати власну систему показників оцінок трудового потенціалу.

Література:

1. Чернявська, Є.І. Колективний договір як механізм розвитку трудового потенціалу організації/ Є.І. Чернявська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. - № 14(168). – С. 213-230.
2. Хлопова, Т.В. К оценке трудового потенциала предприятия/ Т.В. Хлопова, М.П. Дьякович // Социологические исследования (СОЦИС). – 2003. – №3. – С.67-74.

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

І.А. Гнатенко, к.е.н.

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Сєвєродонецьк

За весь період незалежності України 2014 рік є найбільш переломним та важким як для економіки нашої країни в цілому, так і для вітчизняного сектору малого підприємництва. Кардинальні зміни середовища функціонування сучасних малих підприємств зумовлюють необхідність пошуку нових способів виживання та розвитку. Виникає необхідність змінити позицію щодо відносин між підприємствами – від прямого протистояння до "співконкуренції". Перед підприємствами, зокрема малими, постає актуальне завдання ефективної реалізації різноманітних форм, методів та способів партнерської взаємодії: від укладання довгострокових двосторонніх угод про поставки до створення нових стратегічно автономних організаційних утворень проектного та процесного типу для вирішення спільних завдань. Щоб забезпечити ефективність подальшого розвитку малих підприємств особливу увагу слід приділяти їх трудовому потенціалу. Бо, саме трудовий потенціал формує майбутню політику малого підприємства та визначає основні процеси при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Метою дослідження є розгляд трудового потенціалу малих підприємств як фактору економічного розвитку країни.

Дослідження проблематики використання трудового потенціалу малих підприємств завжди привертала увагу як закордонних так і вітчизняних вчених, таких як: П. Друкера, М. Портера, Р. Кантільона, З. Варналія, А. Воронкової,

Г. Козаченко, О. Пеліха, Н. Кожевіної тощо. Зазначені вчені виділяли різні способи, механізми та можливості існування малого підприємства за допомогою ефективного розподілу трудового ресурсу. Проте, враховуючи постійну динамічність сучасних господарських відносин, існує потреба постійного перегляду та удосконалення логіки розвитку трудового потенціалу малих підприємств.

Світовий досвід господарювання свідчить, що успіх ринкових перетворень і поступальний розвиток економіки будь-якого типу значною мірою визначається тим, наскільки вдається реалізувати трудовий потенціал малого підприємства. Саме тому підтримка розвитку трудового потенціалу малого підприємства є одним із стратегічних напрямів діяльності держави не лише в країнах, які мають давні традиції підприємництва, а й у тих, де воно знаходиться на стадії становлення.

Як справедливо зазначає проф. Чернявська Є.І. в працях дослідників трудового потенціалу обґрунтовано звертається увага на те, що це складне і багатоаспектне поняття. Розкриття його змісту охоплює декілька етапів, на підставі яких сформувався декілька концепцій. На рівні поверхневих форм трудовий потенціал можна визначити в якості сукупності фізичних та духовних здібностей (сил) людини, які вона може використовувати в процесі праці і отримувати результат. Факторна концепція трудового потенціалу виокремлює потенціал технологічного персоналу і управлінський потенціал. Вагомішим аспектом дослідження сутності трудового потенціалу, є його розгляд в просторо-часовій динаміці економічної системи, тобто в рамках відтворювальних процесів. За цим підходом, що включає аналіз стану трудових ресурсів та соціально-економічні фактори розвитку трудових ресурсів (напрями, форми, механізми, закони), розвитку здібностей окремих людей (робітників), груп людей, підприємств і т.д. найбільш глибоко розкривається сутність трудового потенціалу як економічної категорії [1].

В цілому, можемо зазначити, що трудовий потенціал малого підприємства - це гранична величина можливої участі працівників у виробництві (реалізації) з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду та необхідних організаційно-технічних умов розвитку суб'єктів малого підприємництва. Структура трудового потенціалу малого підприємства - це співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп найманих працівників [2].

Реальний стан розвитку трудового потенціалу малих підприємств, за сучасних умов господарювання, на жаль, характеризується певними проблемами. В умовах політичної,

економічної нестабільності та соціальної напруженості суспільства, не варто сподіватися, що сектор малого підприємництва буде показувати позитивні тенденції розвитку. Ефективність використання трудового потенціалу в значній мірі знижується такими негативними чинниками, як: відсутність коштів на інвестування в людський капітал; брак необхідної інформації про джерела можливої підтримки суб'єктів підприємництва; недосконалість нормативно-правової політики підтримки малого підприємництва; низька культура ведення бізнесу; зменшення купівельної спроможності українців та їх бажання переводити усі вільні гривні в інші, більш надійні валюти. У таких умовах багато підприємців відчують значну нестачу вільних обігових коштів, що в свою чергу, робить неможливим не лише подальший розвиток трудового потенціалу малих підприємств, а й взагалі його існування.

Отже, перспективи ефективного розвитку трудового потенціалу малого підприємства можливі лише за умов системної реорганізації існуючого механізму підтримки сектору малого підприємництва за умов: активного впровадження інноваційної техніки, ресурсозберігаючих технологій, вдосконалення методів і умов праці тощо.

Література:

1. Чернявська Є.І. Розвиток трудового потенціалу підприємства / Є.І. Чернявська // Вісник Криворізьського економічного інституту КНЕУ. - 2011.— № 4. – С. 13-16.
2. Економіка малого підприємства : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, О. І. Іляш, Н. Г. Міценко ; за ред. д-ра екон. наук Т. Г. Васильціва. — К. : Знання, 2013. — 446 с.

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

С.І. Пучкова, к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

У сучасних умовах господарювання питання оцінки ефективності діяльності служби управління персоналом підприємства є вельми актуальним. Це обумовлено тим, що функція управління персоналом розосереджена між структурними підрозділами і відсутність комплексної системи оцінки їх роботи не дає можливості визначити ефективність діяльності HR-департаменту в цілому. Щоб здійснювати регулярне оцінювання, необхідно застосовувати методiku, що дозволяє виявити реальну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, і внести своєчасні корективи.

В умовах інформаційного суспільства у керівників виникає потреба в отриманні не тільки фінансової інформації, але й інформації нефінансового характеру, оскільки саме нефінансові характеристики відкривають нові можливості для управління персоналом.

Найвідомішою системою показників оцінювання, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори, є Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон-Каплана. Перевагою BSC як інструменту є те, що вона одночасно виконує декілька функцій: як оцінювальна система, як система стратегічного управління, як інструмент розповсюдження інформації.

У концепції BSC ключову роль відіграють показники. Саме вибір індикаторів для відображення результативності діяльності та досягнення стратегічних цілей запускає в системі управління механізм вимірювання.

У збалансованій системі варто розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів. Оцінка діяльності здійснюється через ключові показники результативності (КРІ). КРІ є вимірниками як досяжності цілей, а також характеристиками ефективності роботи кожного окремого підрозділу чи працівника [1].

Керівництво підприємств саме має вибрати кількість показників для вимірювання, головне щоб вибрані показники в кожному з елементів збалансованої системи показників не були взаємовиключними. Вибір показників для збалансованої системи показників здійснюється з позиції ключових факторів успіху діяльності підприємства. У запропонованій системі оцінювання всі збалансовані показники відповідають функціям, за які відповідають структурні підрозділи служби управління персоналом (табл. 1).

Таким чином дана система оцінювання дозволяє: виділити в роботі служби персоналу пріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію кадрової стратегії; оцінити внесок кожного підрозділу в реалізацію обраної стратегії; контролювати витрати на персонал; вимірювати не лише підсумкові показники діяльності, але й випереджальні, за якими можна оцінити напрямки змін, що відбуваються.

Таблиця 1 - Система показників результативності для служби управління персоналом

Ключові чинники успіху	Показники результативності
<i>1. Реалізація політики управління персоналом</i>	
вдосконалення системи керівництва співробітниками.	рейтинг задоволеності менеджерів роботою служби; кількість реалізованих стратегічних HR-проектів.
<i>2. Організація праці персоналу і мотивація</i>	
забезпечення максимального виконання планів і застосування встановлених систем оплати і стимулювання праці	середній розмір заробітної платні та соціальних пільг; відхилення середньооблікової чисельності персоналу від планової; відхилення фонду оплати праці від бюджету;
<i>3. Забезпечення потреби в персоналі</i>	
своєчасне заповнення потреби в персоналі необхідної якості; зниження фінансових витрат на залучення співробітників	рейтинг привабливості підприємства як працедавця на ринку праці; відсоток заповнення вакансій; відсоток працівників, прийнятих за заявками керівників структурних підрозділів; середні витрати на найом
<i>4. Управління складом співробітників</i>	
підтримка якісного і кількісного складу персоналу на оптимальному рівні.	середній вік співробітників; освітній рівень; середній стаж роботи; коефіцієнт плинності
<i>5. Адаптація персоналу</i>	
підвищення продуктивності праці; створення сприятливого соціально-психологічного клімату	відсоток працівників, що звільнилися, із стажем менше 3 років; відсоток співробітників, задоволених соціальними програмами, що проводяться.
<i>6. Навчання та розвиток персоналу</i>	
підтримка кваліфікації співпрацівників на оптимальному рівні; формування колективу високо-кваліфікованих співробітників, здатних досягти цілей організації	відсоток тих, хто пройшов навчання; відсоток працівників, задіяних у кадровому резерві; відсоток звільнених з числа кадрового резерву; відсоток призначень співпрацівників з числа кадрового резерву; відсоток плинності серед працівників з високим потенціалом
<i>7. Оцінювання персоналу</i>	
підтримка складу кваліфікованих співробітників на оптимальному рівні.	відсоток фахівців, що пройшли атестацію; кількість працівників, які пройшли психофізіологічну діагностику
<i>8. Розвиток корпоративної культури</i>	
підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	рівень задоволеності станом організаційної культури; коефіцієнт стабільності кадрів

Джерело: розроблено автором за матеріалами [2]

Література:

- Федорчак О.В. Оцінювання діяльності обласних державних адміністрацій на основі збалансованої системи показників / О. В. Федорчак. // Демократичне врядування. – 2012. – Вип. 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr_2012_10_15.pdf
- Петров Е.В., Югов А.А., Гурина О.В. Видимый результат, или Система сбалансированных показателей для службы персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/vidimyi-rezultat-ili-sistema-sbalansirovannykh-pokazatelei-dlya-sluzhby-personala>

ВПЛИВ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ НА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Л.І. Чернишова, к.е.н., доцент

Одеський національний політехнічний університет

С сучасних динамічних умовах, які характеризується кризовими процесами, постійно зростаючим рівнем конкуренції та потребою впровадження новітніх технологій у всіх сферах діяльності, перед керівниками підприємств виникає нагальне питання щодо формування ефективної системи розвитку кадрового потенціалу організації. І саме ті підприємства, що формуватимуть свою стратегічну поведінку враховуючи компетентісний підхід в управлінні своїми кадрами, мають більшу вірогідність зберегти, зміцнити і підвищити свої конкурентоспроможні позиції в довгостроковій перспективі.

Аспектам підвищення ефективності кадрового управління персоналом та розвитку його потенціалу присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як Бандур С. І., Богиня Д. П., Н.С. Краснокутська, Садабирьова А.Л., Колот А. М., Еггер Ф., Мехран Ф. і Ріхтер Дж., Шатейнє А. та ін. Проте деякі моменти у визначеному питанні розглядалися поверхово.

Взагалі поняття «кадровий потенціал» відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку будь-якого підприємства чи організації. Він повинен розглядатися як загальний рівень кадрового забезпечення можливостей існування організації. Зокрема, його визначають як «сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства» [1, с. 239]. Формування системи цих здібностей і можливостей можливе тільки за умови завчасного інвестування в програму розвитку трудових ресурсів, які є в наявності у організації. Звідси виникає завдання виявлення поточного потенціалу кожного працівника, оцінки його діяльності, переходу до принципів розумної організації або до розвиваючого управління персоналом. І саме на цьому етапі неможливо не згадати про компетентісний підхід, оскільки саме він, за оцінками фахівців, обумовлений, перш за все пошуком нових довгострокових конкурентних переваг на ринку товарів і послуг та знаходженням можливого шляху до вирішення цієї проблеми. Формування компетентності відбувається шляхом придбання під час навчання суми компетенцій, які є комбінацією характеристик (що відносяться до знань і їх застосування, умінь, навичок, здібностей, цінностей і особистих якостей) і дозволяють забезпечити виконання професійних обов'язків на високому рівні. Фокусування роботи у напрямку тісного поєднання вказаних понять дозволить отримати підприємству синергетичний ефект, а це дозволить закласти фундамент його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі та підвищити ефективність функціонування за рахунок формування професійних компетенцій провідних спеціалістів, працюючих в ключових підрозділах підприємства (рис. 1).

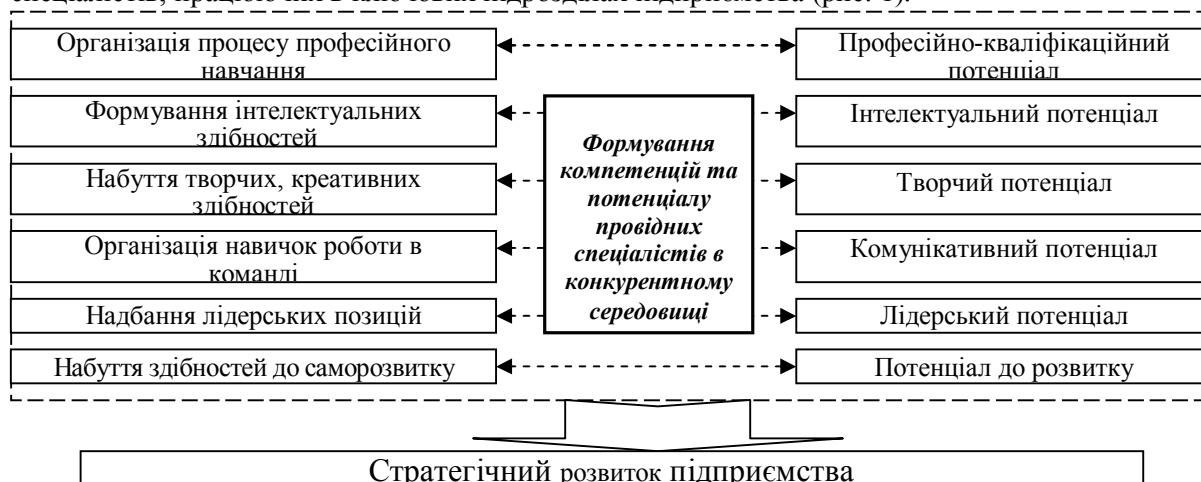


Рисунок 1 – Генерування взаємозв'язку професійних компетенцій та елементів кадрового потенціалу для розвитку підприємства

Оцінка кадрового потенціалу повинна виконуватися в показниках кількості працівників підприємства, якості їхньої професійно-кваліфікаційної підготовки та міри використання компетенцій [2, с. 195]. А отже, прагнучи до розвитку кадрового потенціалу, слід пильну увагу приділяти формуванню та вдосконаленню компетентності провідних спеціалістів, вимірюваної за допомогою оцінки досягнення результатів їх роботи. Динамічні кроки у цьому напрямку дозволять успішно функціонувати, використовуючи новітні знання, уміння та набутий ними практичний досвід. Безумовно, визначені компоненти вимагають постійного відновлення і найважливіше при цьому:

- постійне відновлення кадрового потенціалу підприємства шляхом підвищення професійно-кваліфікаційної та інтелектуальної складової персоналу;
- перепідготовка кваліфікації кадрів, потреба в яких збільшується в результаті структурних зрушень та модернізації виробництва;
- сприяння розвитку інтелектуального, комунікативного, креативного та культурного рівня управлінських кадрів в умовах інтеграції науки, освіти та виробництва;
- визначення базових компетенцій, як стандарту, на які рекомендується орієнтуватися у своїй роботі провідним спеціалістам.

Література:

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства, формування та оцінка; Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 352 с.
2. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, ротапінт, 2013. – 343 с.

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

О.О. Барабаш, к.е.н., с.н.с.
В.В. Москаленко

Одеський національний політехнічний університет

В умовах нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед керівництвом підприємств стоїть необхідність працювати по-новому, рахуючись з законами і вимогами ринку, опановуючи новим типом економічної поведінки, пристосовуючи свою діяльність до мінливої ситуації. У зв'язку з цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Одна з головних задач для підприємств різних форм власності - пошук способів управління працею, що забезпечують активізацію людини. А ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини, без доцільного використання стимулів до праці, тобто, вирішальним фактором результативності діяльності людей є їх мотивація.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація - це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація - це надія на успіх і побоювання невдачі. Деякі відомі спеціалісти з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації[1]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує ступінь активності і спрямованості дії людини у конкретній ситуації. [2, с.11]

Відомий американський фахівець в галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують всередині або поза людиною, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій. Далі цей же фахівець зазначає: «Мотивація працівників

впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера як раз і полягає у тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації». [3, с.49]

На думку Богущького О.А , мотивація містить у собі чотири основних компоненти: 1)матеріальну зацікавленість; 2)особистий інтерес до роботи; 3)відносини в колективі; 4)зміст роботи з погляду суспільних інтересів. [4]

Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме, мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію до володіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.

Значний внесок у галузі мотивації та психології зробив А. Маслоу, його теорія психології управління включає в себе наступні основні ідеї та передумови: люди постійно відчують якісь потреби; люди відчують певний набір сильно виражених потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи; групи потреб знаходяться в ієрархічному розташуванні по відношенню один до одного; потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій. Задоволені потреби не мотивують людей; якщо одна потреба задовольняється, то її місце займає інша; зазвичай людина відчуває одночасно декілька різних потреб, що знаходяться між собою в комплексній взаємодії; потреби, що знаходяться ближче до основи "піраміди", вимагають першорядного задоволення; потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після того, як у загальному задоволені потреби більш низького рівня; потреби більш високого рівня можуть бути задоволені великим числом способів, ніж потреби нижнього рівня. [5]

В комерційному банку діє система матеріальної мотивації робітників, але матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план і не можуть служити єдиною формою винагороди за працю.

На основі проведеного дослідження системи нематеріальної мотивації персоналу комерційного банку можна зробити висновок, що система мотивації персоналу у фінансових установах потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту.

Різні види нематеріального стимулювання існують розрізнено, не можна сказати про дію єдиної системи нематеріального стимулювання, тому основним напрямком удосконалення нематеріального стимулювання на підприємстві має стати створення єдиної системи нематеріального стимулювання. Основними етапами створення такої системи мають стати: підготовка та перепідготовка кадрів; створення програми соціальної політики організації, організація культурно-масових і спортивних заходів, додаткового навчання тощо; створення дієвої підсистеми морального стимулювання робітників комерційних банків.

Література:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. С. 360.
2. Уткин Э.А./Мотивационный менеджмент. М.: ЭКМОС, 1999. С. 11.
3. Дафт Р.Л. /Менеджмент. СПб.: Издательство Питер, 2000. С. 49.
4. Бугущький О.А. Фактори розвитку мотивації праці. \ Економіка АПК. - № 7. – 1997.
5. Маслоу А./ Мотивация и личность. М., 1998.

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЦЬОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

А.А. Дискіна, к.е.н.
Г.І. Задорожко, к.е.н.
І. Дробуш

Одеський національний політехнічний університет

Зміни в економіці України вимагають вирішення ряду принципово нових завдань, одним з яких є максимально ефективна діяльність підприємства, що не в останню чергу, забезпечується ефективністю використання трудових ресурсів.

Управління мотивацією працівників на будь-якому підприємстві в сучасних умовах передбачає використання системного підходу, що дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому, але й зовнішньому середовищі, які стосуються макроекономічних процесів на ринку праці, діяльності виробників і споживачів продукції, впливу низки інших чинників зовнішнього середовища. З цієї точки зору логічним буде обґрунтування наукової думки про те, що процес управління мотивацією працівників повинен бути адаптованим до логістичного середовища, яке поділяється на зовнішнє (макросередовище) та внутрішнє (мікросередовище), де до першого відносяться політичні, правові, економічні, техніко-технологічні, соціальні та екологічні чинники, а до другого – такі чинники, як виробництво, маркетинг, фінанси, трудові ресурси та вищий менеджмент [1 с.73–74].

Для ефективного управління мотивацією необхідно [2]:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

- визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника виявити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Сутність розробки методики визначення сили економічної та соціальної мотивації працівника і колективу працівників відбиває наступний алгоритм [3]:

- 1) використовуючи експертний метод, виявити та сформулювати перелік мотивів, потенційно здатних впливати на активізацію трудової діяльності персоналу;
- 2) здійснити розподіл мотивів на дві групи - економічні та соціальні;
- 3) виділити “мотиваційне ядро” домінуючих економічних та соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації.
- 4) використовуючи кваліметричні факторно-критеріальні моделі оцінити ступінь їх задоволення та рівень мотивації персоналу.

Ефективність мотивації визначається за загальними кінцевими результатами: високою продуктивністю праці, високою ефективністю, високою якістю продукції (робіт, послуг) [4].

Отже, мотиваційна політика вітчизняних підприємств повинна змінюватися відповідно до глобалізаційних процесів, трансформації економіки, поширення культурологічних тенденцій, інтелектуалізації та соціалізації праці. Це об'єктивні процеси сучасності, які визначають ступінь розвитку підприємств, формують нові запити до мотивації персоналу. Поряд з тим, існує світовий історичний досвід наукової думки в сфері економіки (теорії, концепції та об'єктивні закони), який необхідно використовувати під час формування мотиваційної політики.

Література:

1. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 296 с.
3. Пасенко Н.С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук / Н.С. Пасенко; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2004. – 20 с.
4. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов ; [під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової]. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ОСНОВІ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

А.П. Маковець, к.е.н., доцент

О.В. Маковець, к.е.н., доцент

Одеський національний політехнічний університет

В сучасних умовах вітчизняної економіки, коли більшість підприємств знаходяться в кризовому стані, однією з найважливіших проблем економіки України являється стабілізація економічного і фінансового становища в промисловості. Вирішення цієї проблеми прямо пов'язане з необхідністю розробки механізму стимулювання персоналу, який являв би собою важливий інструмент на шляху глибокого реформування промислового виробництва, підвищення ефективності, конкурентоспроможності та забезпечення стійкого положення на ринку.

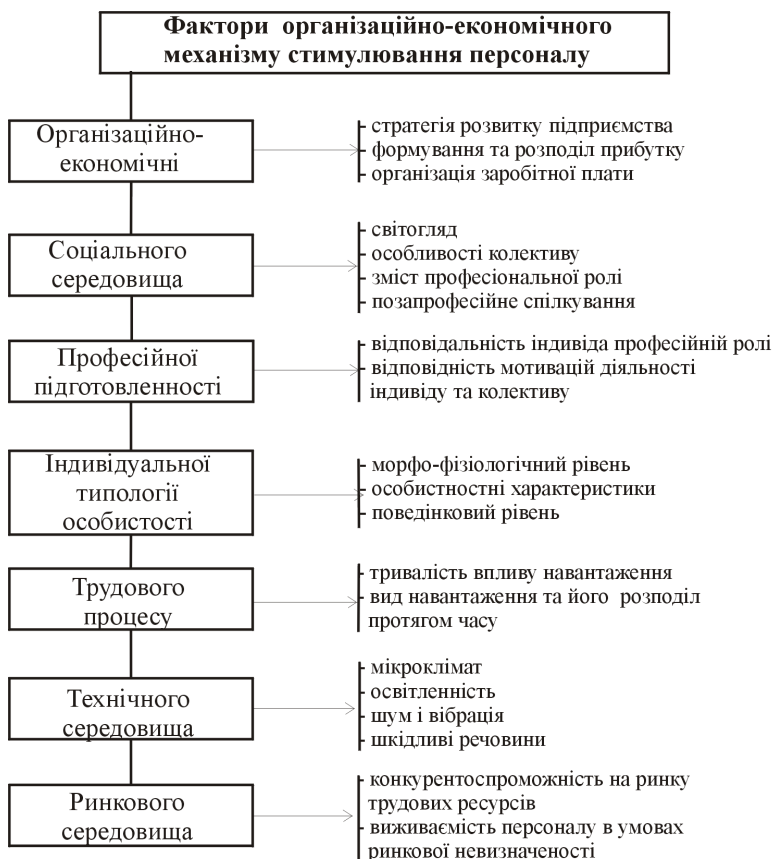
Шлях до створення ефективного промислового виробництва, як свідчить досвід промислово розвинених країн, пролягає через реалізацію мотиваційної складової, що пов'язує інтереси виробника та власника, внаслідок чого, виникає можливість значно активізувати виробничу діяльність персоналу. Такі умови потребують створення організаційно-економічного механізму стимулювання персоналу по забезпеченню ефективного функціонування промисловості, механізму, який висвітлював би всі зміни з врахуванням реалій сучасної української економіки.

Огляд економічної літератури теоретичного і практичного характеру показує, що багато питань з цієї проблеми не знайшли відповідного відображення, не враховують в повній мірі сучасний стан виробництва.[1, 3] Не розроблені в достатній мірі теоретичні та практичні аспекти мотиваційного механізму, які відображають взаємозв'язок ринкових процесів, що мають місце в нашій промисловості. Уявляється недостатньо розробленою методологічна і методична база по формуванню організаційно-економічного механізму стимулювання персоналу, оцінки об'єктів майнового комплексу для цієї мети.

Мотиваційний механізм, на думку авторів, являє собою систему взаємозв'язаних та взаємозалежних фінансових, технічних, економічних, ринкових елементів матеріального

відтворення, який завдяки ефективному використанню трудових ресурсів зможе забезпечити високий рівень виробництва, якість продукції та її конкурентоспроможність.

В теоретичному плані автори розглядають стимулювання як зовнішній вплив, а мотивацію - як процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки. Така постановка питання дає змогу обґрунтовано підійти до розгляду факторів, які визначають організаційно-економічний механізм стимулювання персоналу в подальшому підвищенню ефективності промислового виробництва. Насамперед – це система економічних норм та нормативів, рівень заробітної плати, зміст праці, відношення в колективі, визнання з боку оточуючих, міркування кар'єри, соціальний захист та безпека (мал.1).[2]



Мал. 1. Класифікація факторів, які визначають організаційно-економічний механізм стимулювання персоналу

Як бачимо, фактори носять економічні, ціннісні та духовні орієнтації. А з урахуванням елементів примушування, взаємодія мотивів та стимулів являє собою складовий і багатофакторний процес. Ось чому з точки зору подальшого підвищення ефективності, виробництво гостро потребує мотиваційної стратегії стимулювання персоналу, коли всі стимули необхідно ув'язати з ефективністю промислового виробництва та з особистим самозадоволенням товаровиробника.

Література:

1. Комарова О.В. Мотивация труда и повышение эффективности работы предприятия. – М.: Экономика, 2012. – 364с.
2. Маковеев П.С., Маковеев А.П. Мотивационная стратегия повышения эффективности производства //Труды Одесского политехнического университета. – Одесса, 1999.- Вып.1(7) — С. 275 – 277.
3. <http://www.bashkortostan450.ru/economics/indust>.

КАДРОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

І.А. Бутенко
А.В. Курносова, м.н.с.

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України

Функціонування підприємств у конкурентних умовах ринку викликає гостру необхідність у реалізації стратегії розвитку персоналу, як однієї з основних складових загальної стратегії. Розробка стратегії управління персоналом організації – це досить складне завдання, у рамках якого центральне місце займає проблема досягнення стратегічної відповідності (інтеграції), що у закордонній літературі зветься «моделлю відповідності» [1]. Стратегічна інтеграція необхідна для додання цілісності сполученню загальної організаційної стратегії зі стратегією управління персоналом. Загальною метою цього процесу є досягнення стратегічної відповідності й узгодженості цілей політики управління персоналом і всієї організації.

При порівнянні загальної стратегії підприємства й стратегії управління персоналом можна виявити точки їх зіткнення:

- 1) стратегія управління персоналом є функціональною стратегією загальної стратегії підприємства;
- 2) стратегія управління персоналом має бути інтегрована в загальну стратегію підприємства;
- 3) стратегія управління персоналом повинна сприяти реалізації загальної стратегії підприємства, а не суперечити їй;
- 4) стратегія управління персоналом повинна мати певну гнучкість і здатність змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів поза залежністю від загальної стратегії підприємства;
- 5) стратегія управління персоналом охоплює й реалізується через всі підсистеми управління персоналом.

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії для сприяння конкурентоздатності компанії і створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми.

Формально процес побудови стратегії управління персоналом сучасного підприємства можна представити у вигляді функціоналу, що дозволяє перетворити ряд виконаних заходів в сфері управління персоналом за певний проміжок часу для забезпечення досягнення економічних і соціальних цілей підприємства, цілей окремих індивідів й їх груп при заданих граничних обмеженнях: ресурсів, факторів внутрішнього й зовнішнього оточення прямого і непрямого впливу підприємства і його організаційної структури. Формально це може бути записане в такий спосіб:

$$\Phi_{SMP}(F_{DI}, F_{II}, R, OS | m_1, \dots, m_n, t_0-t_k) \rightarrow \langle G_E, G_S, G_g, G_I \rangle, \quad (1)$$

- де: Φ_{SMP} – функціонал стратегії управління персоналом;
 F_{DI} – фактори зовнішнього та внутрішнього середовища прямого впливу;
 F_{II} – фактори зовнішнього та внутрішнього середовища непрямого впливу;
 R – ресурсне забезпечення (включаючи й сам персонал);
 OS – організаційна структура підприємства;
 m_1, \dots, m_n – заходи в сфері управління персоналом;
 t_0-t_k – термін виконання стратегії;
 G_E – економічні цілі управління персоналом підприємства;
 G_S – соціальні цілі управління персоналом підприємства;
 G_g – групові цілі управління персоналом підприємства;
 G_I – індивідуальні цілі управління персоналом працівників підприємства.

Механізм формування стратегії управління персоналом промислового підприємства (СУП ПП), з урахуванням логічного взаємозв'язку загальної стратегії підприємства й

стратегічних напрямків його кадрової політики має на увазі деякий алгоритм дій, що дозволяє розробити комплексний стратегічний план по роботі з персоналом з урахуванням специфіки підприємства, поставлених ним цілей і параметрів навколишнього середовища. Суть його полягає в наступному. Наявна загальна стратегія підприємства, сформована під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, визначає основні функції підприємства, необхідні для реалізації поставлених цілей й, відповідно, формує функціональні стратегії, у число яких входить стратегія управління персоналом.

Потім, під впливом сформованих організаційно-економічних відносин усередині підприємства (характер виробництва, трудові відносини, що склалися на підприємстві, організаційна культура, стиль керівництва тощо), керівниками визначаються основні цілі й задачі СУП ПП, стратегічні напрямки кадрової політики, складається план заходів, сфери відповідальності й строки їх реалізації. На наступному етапі розроблена стратегія реалізується, у процесі реалізації здійснюється контролінг відповідності результатів реалізації стратегії поставленим цілям й оцінюється отриманий соціально-економічний ефект.

За результатами аналізу стану елементів області стратегії управління персоналом коректується загальна стратегія підприємства.

Наявність зворотного зв'язку обумовлює можливість адаптації до внутрішніх і зовнішніх умов, що змінюються. Негативне значення якого-небудь параметра означає, що даний сегмент є проблемним. Так, наприклад, високий рівень плинності кадрів свідчить про недостатню соціальну ефективність кадрової політики.

Процес розробки кадрової стратегії може ускладнюватися нестачею фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, рівнем професіоналізму керівників і фахівців. Однак глибокий систематичний аналіз проблемного поля внутрішнього й зовнішнього середовища, на якому має ґрунтуватися стратегічний вибір, дозволить виявити сильні сторони підприємства й розробити заходи, що підсилюють його можливості в конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері персоналу.

Література:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

Н.А.Скрипник

Одесский национальный политехнический университет

В условиях проводимых на Украине экономических реформ одним из значимых факторов повышения качества деятельности промышленных предприятий является формирование систем управления кадровым потенциалом (КП). Они необходимы руководителям для активизации и стимулирования эффективной работы специалистов. Поэтому задача исследования систем управления КП является актуальной.

Вопросам исследования систем управления КП посвящены работы украинских и зарубежных учёных, в том числе [1-7]. В публикации [1] отмечается, что «реализация системного подхода позволяет выделить ресурсную, организационную, технологическую, маркетинговую, тактическую и стратегическую, внешнюю и внутреннюю, динамическую и статическую, информационную составляющие, которые затем учитываются в процессе формирования и функционирования системы управления КП предприятия».

В.Гринёва считает, что КП является составной частью трудового потенциала: «это потенциал конкретной сферы деятельности, отрасли, предприятия, где необходимы специфические характеристики именно для этой сферы деятельности на предприятии» [3]. Под управлением кадровым потенциалом понимается приведение в соответствие способностей работников и целей, условий развития организации [4]. Система управления КП направлена на «обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик кадров целям

организации» [5] и на «объединение работников не только на организационном уровне, но и на уровне общих целей, ценностей и традиций, что означает формирование лояльной, высокомотивированной команды профессионалов, объединенных общими целями и корпоративной культурой» [6].

В своей работе Л. Суходоева рассматривает необходимость развития системы управления кадрового потенциала, который может быть как внешним, так и внутренним. «Внешний КП характеризуется тем, что для потенциальных сотрудников видны перспективы и задачи развития на любом уровне». Предприятие готово принять сотрудника как на низшие, так и на высокие должности. Такой кадровый потенциал необходим для организаций, которые ориентированы на быстрый рост [7]. Внутренний КП характеризуется перемещением работников с низшего на высшие должностные уровни, а замещение происходит из числа внутренних резервов специалистов предприятия. «КП такого уровня применим для создания определённой корпоративной культуры [7]. Особенности, достоинства и недостатки внутреннего и внешнего КП представлены в табл.1[7].

Таблица 1 - Особенности внутреннего и внешнего кадрового потенциала.

Особенности	Кадровый потенциал	
	Внутренний	Внешний
<i>Достоинства</i>	<i>Повышение причастности к бизнесу, знание потенциала работника, возможность умеренной оплаты, эффект синергизма.</i>	<i>Новые подходы к решению задач, меньше затрат на мотивацию, создание имиджа фирмы, увеличение конкурентоспособности.</i>
<i>Недостатки</i>	<i>Психологическая несовместимость на новом месте (потенциал работника не соответствует ожиданиям, нет лидерских качеств).</i>	<i>Адаптационный период длиннее, отрицательный опыт другой организации, несоответствие занимаемой должности, неумение работать в группе.</i>

Анализ изложенного позволяет сделать вывод, что формирование системы управления КП является одним из необходимых условий успешной работы предприятия. Эта система, осуществляющая управление внешним и внутренним КП, должна находиться в сбалансированном состоянии. Поэтому становится экономически выгодным вложение средств в процессы многоуровневого тестирования специалистов при найме, их периодического мониторинга, обучения и переобучения для всестороннего раскрытия их потенциала.

Литература:

1. Чешун Р.А. Особенности построения системы управления кадровым потенциалом предприятия
Режим доступа: <http://journal-aael.intelbi.ru/main/wp-content/uploads/2011/11/>
2. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник / В. С. Васильченко; А. М. Гриненко; О. А. Гришнова; Л. П. Керб. — К.: КНЕУ, 2005. — 403 с.
3. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В.М., Писаревська Г.І. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. — 228 с. (Укр. мов.).
4. Кузнецова И.В. Управление кадровым потенциалом в промышленности // Дисс. на соиск. уч. степени канд.экон.наук. — М., 2003. Режим доступа: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/upravlenie-kadrovym-potencialom-v-promyshlennosti.html>
5. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. — М.: ГроссМедиа, 2005.
6. Кузьмина Н.В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах // Дисс. на соиск. уч. степени д-ра экон. наук. — М., 2004. Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/sistema-upravleniya-kadrovym-potentsialom-v-integrirovannykh-korporativnykh-strukturakh>
7. Кадровый потенциал предприятия / Суходоева Л.Ф. // Экономика и финансы: Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. — № 3. — 2007. С. 165—167. Режим доступа: http://www.unn.ru/pages/vestniki_journals/99999999_West_3/28.pdf

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

А.В. Пашкова

Одеський національний політехнічний університет

В умовах глобальних змін, що відбуваються у світовій і вітчизняній економіці істотно змінюється роль людини у виробничій діяльності і інноваційному ланцюжку, що бере свій початок від розвитку і обґрунтування творчої або інноваційної ідеї і закінчуючи розробкою і практичною апробацією готового інноваційного продукту.

Абсолютно очевидно, що в сучасних умовах успішний економічний розвиток країни, підприємства залежать від рівня забезпеченості якісним і адаптованим до сучасних умов інноваційним трудовим потенціалом, орієнтованим на активну інноваційну діяльність. В той же час, слід зазначити, що розробка інновацій, їх апробація залежать не лише від певних інтелектуальних, творчих і інших психофізіологічних здібностей, знань і навичок, але і значною мірою забезпечується системою управління інноваційним трудовим потенціалом підприємства, яка охоплює процеси його формування і використання.

Таким чином, підвищення інноваційної активності українських підприємств є одним з пріоритетних завдань національної економіки. Під інноваційною активністю розуміється комплексна характеристика діяльності підприємств, спрямованої на подолання системних обмежень на шляху економічного зростання за рахунок створення, впровадження і комерціалізації нових продуктів і технологій на усіх рівнях ухвалення рішень [1]. Рівень інноваційної активності підприємства визначається наявністю і ефективним використанням інноваційного трудового потенціалу.

Для глибшого розуміння економічної суті інноваційного трудового потенціалу підприємства, необхідно розкрити його зміст, під яким розуміється «сукупність особових, професійних, інтелектуальних, творчих здібностей персоналу, схильного до інноваційного мислення, здатного гнучко адаптуватися до змін, що відбуваються, в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства» [2].

Доцільно відмітити, що процес формування інноваційного трудового потенціалу підприємства, повинен відбуватися як в до виробничих умовах на етапах його розвитку, так і безпосередньо на виробництві, включаючи певні заходи, пов'язані з навчанням, підвищенням кваліфікації і орієнтацією персоналу на ефективні результати інноваційної діяльності.

Оскільки формування інноваційного трудового потенціалу є тривалим процесом, упродовж якого на кожному віковому етапі і впродовж усього життя індивіда відбувається безперервний розвиток наявних і вдосконалення придбаних трудових здібностей, професійних компетенцій, навичок, необхідно можна виділити етапи його розвитку.

Упродовж життя, починаючи з моменту народження, людина, як правило, проходить декілька вікових стадій: народження, дитинство, юність, зрілість, старість. На кожному віковому ступені людина розкриває ті або інші завдатки, формує певні навички, які були вже закладені природою або придбані впродовж усього життя. В процесі формування інноваційного трудового потенціалу можна виділити наступні основні періоди:

1) *Шкільний період* (розкриваються індивідуальні здібності людини, формуються певні навички, отримується досвід колективної форми роботи, формується вагома інтелектуальна база і розвивається творче мислення);

2) *Період здобуття професійної освіти* (отримання професійних знань, умінь, навичок, особовий розвиток, формування професійних і інноваційних компетенцій: активна командна форма навчання, заснована на колективному і індивідуальному мисленні, розвиток здатності відкритий виражати і відстоювати точку зору, пропонувати креативні ідеї, аргументовано і логічно обґрунтовувати їх ін.);

3) *Період трудової діяльності або професійної реалізації* (застосування в практичній діяльності набутих раніше навичок, умінь, знань, безперервний професійний розвиток, формування спеціальних професійних компетенцій відповідно до специфіки професійної діяльності та ін.).

Одночасно слід зазначити, що в практиці, сьогодні спостерігається невідповідність рівня професійної підготовки і утворення персоналу підприємств потребам сучасного виробництва. Ця обставина виявляє і підтверджує необхідність ефективного управління процесом

формування інноваційного трудового потенціалу безпосередньо на підприємстві в умовах реального виробництва.

Міра використання інноваційного трудового потенціалу підприємства залежить, передусім, від: наявного інноваційного потенціалу підприємства, включаючи трудовий потенціал; технічній оснащеності підприємства; ефективності використовуваної системи менеджменту та ін.

Отже, підвищення інноваційної активності трудового потенціалу і ефективність його використання вимагає дотримання певних заходів :

– безперервного процесу розвитку інноваційного трудового потенціалу підприємства (через систему навчання, перенавчання, міжнародного стажування та ін.);

– розробки системи мотивації і стимулювання персоналу підприємства - розвиток економічної зацікавленості персоналу з урахуванням взаємозв'язку ефективності їх інноваційної діяльності і матеріального заохочення;

– вдосконалення технологічної і ресурсної бази;

– вдосконалення механізмів управління інноваційним трудовим потенціалом підприємства з урахуванням потреб підприємства і економіки в цілому.

Таким чином, ситуація, що склалася в сучасній економіці, характеризується самостійністю політики, що проводиться підприємствами виявляє необхідність посилення відповідальності керівництва при розробці або вдосконаленні стратегії інноваційного розвитку підприємства, постановці завдань, цілей, з урахуванням яких доцільно формувати і розвивати інноваційні компетенції трудового потенціалу і підвищувати його інноваційну активність.

Література:

1. Резник Г.А., Амирова Д.Р. Инновационная активность трудового потенциала как важнейший ресурс модернизации экономики // Экономика и предпринимательство. - 2013. - №12-2. - С. 101-104.
2. Крощенко М., Шестаков М. Теоретико-методологические основы исследования трудового потенциала / М. Крощенко, М. Шестаков // Вестник НИИ труда и социального страхования. - 2010. - № 1. - С. 80 - 100.
3. Є.А. Бельтюков, С.С. Свірідова, Т.І. Черкасова, Л.А. Некрасова; за ред. проф. Є.А. Бельтюкова Формування і розвиток потенціалу промислового підприємства: навч. посіб. для студ. ВНЗ, ОНПУ – Одеса: Інтерпрінт, 2009. – 456с.

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

С.В. Безнос
Ю.О. Дубенчук

Одеський національний політехнічний університет

В сучасних умовах діяльності промислових підприємств необхідно створення ефективної системи управління кадровим персоналом. Вихідним пунктом керування являється людина, так як вона є основою кожного підприємства, будь-якої справи і від її дій залежить успіх підприємств. Низький рівень професійної підготовки частини персоналу підприємств ускладнює адаптацію підприємств до сучасних вимог, що призводить до нехватки висококваліфікованих працівників і, як наслідок, таке підприємство виявляється не конкурентоспроможним на ринку. Адже від професійної підготовки робітників, від існуючої системи мотивації, організаційної структури та організації використання потенціалу кожного працівника в трудовому процесі залежить соціально-економічна ефективність підприємства.

Кадровий потенціал – людський чинник, який представлений здібностями працівників, їх професійно-кваліфікаційною підготовкою, творчими, психологічними та фізіологічними якостями. Він є одним із найважливіших ресурсів підприємства. Таким чином, головна мета формування кадрового потенціалу підприємства полягає у забезпеченні підприємства всіма

необхідними трудовими ресурсами, які здатні вирішити поставлені перед підприємством завдання та досягти його поточних і стратегічних цілей. Трудовий потенціал та особистісний потенціал людини взаємопов'язані з кадровим потенціалом. Трудовий потенціал людини характеризується сукупністю його властивостей до праці, але має певні межі, які визначаються його розумовими та фізичними здібностями, моральними та інтелектуальними якостями та іншими особистими характеристиками [1, с. 512]. Особистісний потенціал заключається ж в складній системі характеристик пов'язаній з духовним розвитком, мотивацією та самооцінкою.

В сфері управління кадровим потенціалом у підприємств виникають наступні проблеми:

- відсутність балансу на вітчизняному ринку праці;
- невідповідність системи управління стратегічним завданням підприємства;
- старіння знань висококваліфікованих працівників;
- брак інформації про стан зовнішнього ринку робочої сили;
- недосконала організація роботи кадрової служби.

Для вирішення цих проблем керівництво підприємства повинно спочатку визначити причину їх виникнення, а потім продумати стратегію усунення проблем в рамках підприємства. Зазвичай, таке завдання доручають одній людині, якщо проблеми зростають і їх вирішення набуває досить важливого значення для підприємства, то створюють сектор з кадрових питань (1-3 осіб), організують планування, мотивацію, організацію та контроль за роботою персоналу.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної кризи може бути досягнуто за рахунок двох принципових підходів:

- ліквідації існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу, що, як правило, пов'язано з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства із кризової ситуації;

- створенні привабливого іміджу підприємств [2, с. 278].

Сучасна епоха пов'язана з підвищенням інформатизації, що вимагає застосування інформаційних важелів управління кадровим потенціалом підприємства. На сьогоднішній день кожен працівник прагне здобути більше інформації стосовно етапів становлення та розвитку підприємства, його конкурентоспроможності, відповідності продукту діяльності підприємства вимогам ринку. Для цього дієвими заходами виявляються використання системи корпоративних засобів масової інформації, дотримання принципів культури керівництвом підприємства, особисте спілкування керівництва організації з персоналом, ефективне використання засобів реклами [3, с. 159].

Підприємство повинно приваблювати висококваліфікований персонал, для цього йому потрібно мати високий інтелектуальний рівень. Це дає можливість створити унікальне поєднання професійних здібностей, яке б забезпечувало кадровий потенціал підприємства з високою конкурентоздатністю. Для того, щоб сприяти формуванню кадрового потенціалу необхідно:

- раціонально використовувати робочий час;
- удосконалити режим праці та відпочинку;
- поліпшити систему перепідготовки кадрів;
- сприяти підвищенню кваліфікації працівників та зростанню продуктивності праці.

Саме таким чином можна сформувати відповідну стратегію розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Література:

1. Экономика и социология труда. Серия “Учебники, учебные пособия” / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и В.А. Чуланова. – Ростов-на-дону.: “Феникс”, 1999. – 512 с.
2. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова, Д. Болдогоев и др. – М.: Альпина бизнес Букс, 2008. – 278с.
3. Важелі управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сьогодення [Електронний ресурс] : Вісник економічної науки України / О. В. Шляга. – 2010. – №1. – С. 159. – Режим доступу до журн. <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45447/32-Shlyaga.pdf?sequence=1>

ШЛЯХИ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Н.М.Наливайко

Одеський національний політехнічний університет

Постановка проблеми. На сьогодні стан національної економіки України та його показники є від'ємними. Ріст курсу валют, нестабільність воєнної ситуації на східній частині країни значно погіршили вже і так нестабільну економічну ситуацію в Україні. Тому зараз є необхідним вдатися до економічних заходів, які будуть сприяти покращенню ситуації. Одним із важливих чинників стабілізації економіки в Україні експорт товарів та послуг. Створення конкретних передумов для розширення експортної діяльності національних промислових підприємств забезпечить позитивні зрушення у структурі зовнішньоторговельного балансу держави.[1]З огляду на це проблема побудови і впровадження механізму розширення експортної діяльності промислових підприємств є досить актуальною та потребує вивчення на даний час.

Аналіз останніх досліджень. Наукові та практичні проблеми, пов'язані з удосконаленням механізму експортної діяльності підприємств на різних рівнях управління економікою, відображені в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: Л. Абалкіна, П. Буніча, Ф. Котлера, М. Круглова, Б. Мільнера, та ін. Сутність та проблеми реалізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання досліджені в працях Г. Гордєєва, О. Кіреєва, Ю. Макогона, В. Новицького, С. Попова, Л. Стровського та ін.

Недостатньо дослідженими й обґрунтованими (особливо для умов України) залишаються такі важливі аспекти експортної діяльності підприємства, як обґрунтування цін на експортну продукцію, номенклатури, асортименту та обсягів експорту продукції, вибір ринків збуту і безпосередньо механізм розширення експортної діяльності підприємства.[2] Вказані обставини визначили актуальність і практичне значення обраної теми дослідження.

Метою роботи є розробка теоретичних основ щодо побудови механізму розширення експортного потенціалу промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Одним із показників експортної діяльності будь-якого підприємства є його експортний потенціал. Він показує, на скільки ефективно та вигідно, в яких об'ємах, а також за який час реалізується продукція на експорт. За показниками експортного потенціалу у різні роки можна зробити аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства та зробити відповідні висновки щодо його подальшого розвитку на наступні роки.

Експортний потенціал підприємства як економічна категорія та об'єкт аналізу набув підвищеної уваги вчених і практиків у галузі міжнародного бізнесу. Його домінантна роль у формуванні міжнародних конкурентних переваг доведена у багатьох працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Також експортний потенціал можна розглянути, як систему ресурсів (активів) і топ-характеристик підприємства, використання яких забезпечує його функціонування на зовнішньому ринку.[3]До найбільш значимих компонентів розвитку експортного потенціалу в середні підприємства доцільно віднести організацію управління підприємством; інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності; планування експортного виробництва; облік та аналіз експортних поставок; та кадровий менеджмент.

На наступному рисунку показується процес та його складові елементи щодо формування структури експортного потенціалу на промисловому підприємстві.

Для визначення характеристик експортного потенціалу підприємства у залежності від підходів до його формування в сучасній економічній літературі використовуються різні терміни: ефективний, конкурентоспроможний, стратегічний, адаптивний тощо. Головною характеристикою експортного потенціалу підприємства є його ефективність.

Ефективність експортного потенціалу підприємства відображає:

1. Здатність підприємства до виживання, збереження його як цілісної системи техніко-технологічних, економічних, організаційних, соціальних та інших елементів за рахунок як внутрішніх сил, так і додаткової «енергії» із зовнішнього середовища.

2. Адаптаційну здатність підприємства до вимог зовнішнього середовища у ринково-продуктовому, технологічному, просторово-часовому та інших вимірах.

3. Економічну раціональність (доходність) циклу «ресурси- трансформація-готові вироби».

4. Конкурентну позицію підприємства на релевантному зовнішньому ринку – конкурентоспроможність підприємства.



Рисунок 1.1 –Взаємозв’язок розвитку експортного потенціалу та результатів діяльності промислового підприємства

Щоб детальніше зрозуміти структуру експортного потенціалу, треба розглянути існуючі фактори, які можуть як позитивно так і негативно впливати на нього. Тобто до шляхів розширення експортного потенціалу підприємства можна віднести наступні фактори.

Фактори, що сприяють розширенню експортного потенціалу підприємства:

1. Підвищення конкурентоспроможності товару.
2. Зменшення собівартості товару.
3. Збільшення номенклатури товару для різних видів ринків збуту.
4. Розробка та реалізація експортної політики підприємства.
5. Пошук та постійний аналіз нових ринків збуту.
6. Пошук нових та аналіз існуючих постачальників матеріалів та комплектуючих для продукції підприємства.
7. Залучення іноземних інвестицій.

Далі розглянемо фактори, які навпаки, погіршують стан експорту.

До факторів, які погіршують показники експортного потенціалу підприємства можна віднести наступні:

1. Недосконалість та нерозвиненість законодавчої бази в Україні щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
2. Недостатня підтримка з боку держави експортної діяльності підприємств.
3. Низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції.
4. Ріст курсу валют.
5. Штучне стримування курсу гривні в рамках “валютного коридору” звужує можливості використання курсового фактору з метою просування експорту.
6. Низький рівень інвестиційної привабливості національних підприємств.
7. Застаріле та неконкурентоспроможне обладнання та, як результат, повільний виробничий процес.[4]

Усі перераховані чинники в сукупності визначають лідируючу конкурентну позицію фірми серед конкурентів у просторі зовнішнього ринку.

Висновок. З огляду на вище згадане, можна зробити наступні пропозиції щодо покращення експортної ситуації національних підприємств. По-перше, використовуючи державне фінансування та стимулювання конкретних економічних програм і проектів, необхідно підтримати національного виробника, допомогти експортерам та реалізувати політику імпортозаміщення. По-друге, для успішного просування української продукції на світові ринки необхідно удосконалити та переформувати зовнішньоекономічну діяльність не тільки окремих підприємств, а й усієї держави. Не варто також забувати про міжнародні виставки та презентації промислової продукції. Робота з демонстрування продукції українських виробників на закордонних виставках є важливим кроком для посилення впливу національних підприємств на світових ринках. Але даний процес ще потребує вдосконалення. Ще однією з необхідних умов розширення та вдосконалення експортного потенціалу підприємств є просунення на підприємства новітню європейську систему контролю за якістю товарів. За поступовим впровадженням вище перерахованих заходів можливо покращити стан експортної діяльності підприємств та знайти нові закордонні ринки збуту для промислових підприємств України.

Література:

1. Шелест Є.О. Класифікація проблем формування та реалізації експортного потенціалу промислових підприємств України/ Є.О. Шелест //Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: економіка. - 2011. -Вип. 2. - С. 170-174.
2. Тюріна Н.М. Сутнісні характеристики експортного потенціалу /Н.М. Тюріна, Є.О. Шелест // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2009. -№ 4.Т. 3.-С. 189-196.
3. Шелест Є.О. Класифікація експортного потенціалу та її роль у формуванні і реалізації експортних можливостей промислових підприємств / Є.О. Шелест // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2010. -№ 3.-С. 133-141.