

## **Abstract.**

**Gorenko A.I. Sources of Innovation Financing in Ukraine.**

*In today's conditions of innovation development for economic development of the country is an important application of scientific and technological innovations or technologies. Therefore, innovation activity is a prime way for a successful operation of an enterprise. The article is devoted to the research of financing of innovations. The directions of improvement of the state financing of innovative activity of domestic enterprises are determined. The experience of foreign countries in financing innovation activity of enterprises, in particular, the USA, Germany has been analyzed.*

**Key words:** *innovations, innovative activity, financing.*

**УДК 658.31**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ГРІДІН О.В., СТ. ВИКЛАДАЧ,**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сучасному еволюційному етапі розвитку економіки, в умовах постійної і безкомпромісно жорсткої конкурентної боротьби, підприємства усіх форм власності та сфер господарювання визнають нагальну необхідність та все більше уваги приділяють створенню ефективної системи управління персоналом, оскільки саме вона, без сумнівно, є тим наймогутнішим інструментом, що забезпечує конкурентоспроможність і успішний розвиток будь-якого суб'єкту ринкових відносин. Проте формування та впровадження такої системи, на жаль, напряму пов'язане з цілою низкою суттєвих проблем як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, що, внаслідок системної економічної кризи вітчизняної економіки, є спільними майже для всіх суб'єктів ринку. Поряд з цим необхідно звернути увагу й на те, що завдяки посиленню інтеграційної взаємодії вітчизняної економіки з іншими високорозвиненими національними економіками світу, процеси, що в ній відбуваються обумовлюються загальносвітовими тенденціями, тобто саме «життя» вимагає зміни від підприємств діючих концептуальних підходів до створення сучасної системи управління персоналом і спонукає до цього, оскільки її цілковита відсутність чи невідповідність сучасним вимогам унеможливує конкурентний розвиток. В той же час такі зміни на вітчизняних підприємствах відбуваються із суттєвим запізненням, що і визначає їх відставання від

конкурентів. Отже, для підприємств національної економіки є вкрай необхідним створення ефективних систем управління персоналом, спроможних виконувати надскладні задачі в сучасних умовах. З цією метою необхідно докорінно змінювати концептуальні підходи, орієнтуючись на кращі світові приклади з урахуванням сформованих національних особливостей і традицій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем та передумов створення сучасних систем управління персоналом знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: М. Анстронга [1], Л.В. Балабанової, О.В. Сардак [2], М.Д. Виноградського, А.М. Виноградської, О.М. Шканової [3], Х.Т. Грехема, Р. Беннетта [4], Дж Коула [7], О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничук [8], Л.У. Стаута [9] та багато інших.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є вивчення та оцінка концептуальних підходів до процесу створення ефективної системи управління персоналом, на основі оцінки сучасних світових тенденцій у цій сфері та з урахуванням впливу основних чинників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виявлення та наступне впровадження стратегічних напрямків удосконалення системи управління персоналом передбачає першочергову необхідність визначення її змістовно-сутнісної характеристики. Отже, управління персоналом у сучасній організації, як системний і безперервний процес, базується на комплексі обов'язкових взаємопов'язаних компонентів – процедур планування, підбору, відбору, обліку, підготовки, оцінки, навчання, розвитку, мотивації персоналу тощо, спрямованих на максимально ефективне використання його (персоналу) потенціалу та досягнення цілей такої організації, кожного працівника окремо і колективу в цілому, а також опосередковано направлених на забезпечення розвитку регіону місця розташування і держави в підсумку.

Зміст та структура системи управління персоналом визначається вибором підходу, що буде покладено в її основу. Так у світовій практиці виділяють наступні підходи до управління персоналом, які в свою чергу реалізуються через відповідні концепції [2].

**Економічний підхід** з концепцією «управління трудовими ресурсами» робить акцент на технічній підготовці працівників, встановленні і дотриманні рівноваги між владою і відповідальністю, суворій дисципліні, чіткій ієрархії, передбачає підпорядкування власних інтересів співробітників інтересам підприємства тощо.

В межах **органічного підходу** виділяють відразу дві концепції: «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». За цим підходом першочерговим завданням є підвищення уваги на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні індивідуальної кар'єри тощо.

Третій, найсучасніший підхід отримав назву «**гуманістичний**», оскільки основна увага, в даному випадку, приділяється організаційній культурі і впливу культурного контексту на управління персоналом. В межах цього підходу виділяють концепцію «управління людиною». Тобто працівник розглядається вже не лише як один з видів ресурсів, нехай навіть найголовніших, а ще як індивід, що володіє набором особистісних характеристик (базових та тих, що в ході трудової та іншої діяльності постійно формуються та трансформуються), які визначають його поведінку в організації.

Вибір та застосування на практиці того чи іншого з вище наведених підходів, а відповідно і концепцій, залежить від впливу багатьох чинників, проте, головним чином, визначається рівнем розвитку економіки держави в цілому та галузі функціонування такого підприємства зокрема. Нажаль, більшість вітчизняних підприємств матеріальної сфери виробництва при формуванні системи управління персоналом застосовують або економічний, або частково окремі елементи органічного підходу, або певну комбінацію їх елементів. Повноцінне застосування органічного чи гуманістичного підходів у цій сфері економіки є поодиноким, що вкрай негативно впливає на рівень ефективності управління персоналом. В сучасних реаліях забезпечення високої ефективності управління персоналом не можливо уявити не дотримуючись наступних умов:

- необхідність індивідуального планування кар'єри кожного працівника підприємства;
- забезпечення своєчасності відповідної перепідготовки не тільки до потреб підприємства, а й персоналу;
- стимулювання професійного росту та ротатії кадрів;
- використання гнучких систем організації робіт;
- заохочення ініціативності та творчої активності працівників;
- застосування справедливої системи оплати праці, побудованої на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетентності працівників;
- залучення працівників до розробки та прийняття управлінських рішень;
- застосування практики делегування повноважень підлеглим тощо [3, с. 14-15].

При цьому в світовій практиці управління персоналом спостерігаються наступні тенденції:

**1. Зміна підходів до управління персоналом** (стають актуальнішими: концепції «управління людськими ресурсами» та «управління людиною»). Тобто, не зважаючи на явні переваги зазначених концепцій перед традиційними підходами, що є значно ефективнішими, передбачають використання сучасних систем мотивації, відрізняються низьким рівнем плінності кадрів тощо вони, як вже відмічалось вище, в нашій країні все ще не знаходять широкого застосування. За цими підходами працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, що передбачає раціональне та бережливе використання їх потенціалу, постійної уваги та турботи, вимагаючи від підприємства як системи застосування інтегрованого підходу в управлінні.

Суттєвими особливостями зазначених концептуальних підходів є наступні [2, с. 30-34]: кожен працівник розглядається окремо як індивід; відношення адміністрації до працівника як одного з найважливіших ресурсів підприємства; акцент робиться на якість залучення, наймання і розвитку персоналу; здійснюється застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; відбувається спрямованість на розвиток цілісної потужної корпоративної культури; забезпечується інтеграційна взаємодія менеджерів з персоналу і лінійних керівників; передбачається системність і комплексність при вирішенні питань управління персоналом тощо.

**2. Розвиток руху за компетентність.** На ряду з необхідністю забезпечення професійної, керівництвом усвідомлюється значимість і вагомість соціальної компетентності працівників, що визначає їх організаційну поведінку, взаємовідносини у колективі, культуру ділового спілкування тощо. Вона дозволяє кожному працівникові максимально повно реалізувати власний потенціал, налагодити ефективні комунікації у колективі і за його межами, створити передумови для забезпечення динамічного кар'єрного зростання тощо. Для підприємства ефективна соціальна компетентність є запорукою досягнення його цілей та задач.

**3. Акцентування уваги в напрямку підвищення соціально-економічної ефективності управління персоналом.** Із врахуванням цього управлінські рішення, що так чи інакше стосуються персоналу мають бути зорієнтовані не лише на досягнення економічних, а й

соціальних цілей, які тісно взаємопов'язані між собою. Якщо критерієм економічної ефективності у сфері управління персоналом виступає мінімізація витрат на персонал, то соціальна ефективність реалізується за допомогою врахування інтересів і задоволення потреб кожного працівника (змістовність і насиченість праці, рівень оплати праці, рівень соціальної захищеності, можливість самореалізації, морально-психологічний клімат у колективі тощо), що позитивно відзначається на продуктивності та якості праці, а відповідно на економічній ефективності діяльності підприємства в цілому.

**4. Усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.** Корпоративна культура останнім часом виступає в якості чинника підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вона безпосередньо впливає на процес управління персоналом, оскільки її рівень визначає ступінь регламентації діяльності. При цьому саме вона має орієнтувати кожного працівника підприємства на досягнення загальних цілей. З цією метою необхідно вирішувати наступні завдання: формувати та культивувати у свідомості працівника відчуття причетності до діяльності підприємства; усіляко заохочувати залучення персоналу до процесів управління підприємством; підтримувати ініціативність та креативність; створювати атмосферу єдності; зміцнювати корпоративні взаємини тощо. Корпоративна культура є багатогранною та адаптивною, постійно змінюється в процесі свого розвитку, зберігаючи при цьому традиції і шануючи власну історію.

Необхідно відзначити, що за умови застосування концепції «управління людськими ресурсами» або «управління людиною» ефективне управління персоналом можливе і досягається лише за умови дотримання наступних основних принципів управління, зокрема:

1) *принцип цілеспрямованості*, що передбачає встановлення чітких цілей, формулювання задач та окреслення відповідних кроків в напрямку досягнення поставлених цілей;

2) *принцип системності та комплексності*, що передбачає створення цілісної системи в якій всі дії стосовно персоналу мають концептуальну єдність, а програми, процедури, практичні інструменти управління персоналом, які використовуються на різних рівнях управління персоналом не суперечать один одному;

3) *принцип науковості* передбачає використання науково обґрунтованих методів в процесі управління персоналом;

4) *принцип оптимальності* передбачає постійний пошук рівноваги,

своєрідного балансу між очікуваним кінцевим результатом і витратами, необхідними для його досягнення;

5) *принцип послідовності процесу управління* ґрунтується на тому, що обрані процедури і методи управління, встановлені правила і норми взаємовідносин в організації не повинні суперечити один одному, мають бути єдиними і незмінними для всіх без винятку членів колективу;

6) *принцип встановлення балансу повноважень і відповідальності*. Зазначений принцип має дотримуватись на всіх рівнях управління і в усіх сферах діяльності. Кожен працівник має нести відповідальність виключно за ті дії (операції, процеси), що безпосередньо перебувають у сфері його впливу і контролю, тобто в межах його повноважень;

7) *принцип поєднання, а інколи і підпорядкування особистих і колективних інтересів інтересам організації* виявляється в тому, що, прагнучи досягнути своїх цілей, організація враховує інтереси, потреби та цілі окремих працівників і підрозділів та робить все можливе для уникнення конфліктних ситуацій;

8) *принцип дотримання морально-етичних норм*.

Забезпечення стабільної ефективності управління персоналом в довгостроковій перспективі не можливе без виявлення, комплексної оцінки та ефективного управління чинниками, що впливають на цей процес. Всі чинники за рівнем впливу можна розподілити на дві групи, ті, що здійснюють прямий та опосередкований вплив. За рівнем керованості чинники можна розподілити на нерегульовані, слабoreгульовані і регульовані.

*Нерегульовані* чинники жодним чином не залежать від прийнятих управлінських рішень а організації. Зазвичай процес управління ними зводиться до прогнозування ймовірності їх виникнення, оцінки ступеню їх можливого впливу та проведення комплексу необхідних заходів, направлених на мінімізацію їх негативного впливу. Вони є чинниками зовнішнього впливу.

*Слабoreгульовані* чинники у більшості випадків є інертними, а ефективно управління ними можливо здійснювати лише в довгостроковій перспективі, оскільки спрямовані витрати є значними, а результат від таких дій відтермінованим у часі.

До групи *регульованих* відносять чинники, що характеризують якість управління персоналом, рівень організації виробництва та праці, рівень використання ресурсів, стан морально-психологічного клімату в колективі, рівень корпоративної культури тощо. Тобто це, більшою мірою, чинники внутрішнього характеру.

**Висновок.** Підводячи загальний підсумок зазначимо, що процес управління персоналом має здійснюватись безперервно і на усіх рівнях, від сфери ділової активності персоналу на оперативному рівні до тактичного і стратегічного рівнів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його стратегічної мети, забезпечення успішного розвитку тощо. З цією метою необхідним є створення ефективної сучасної системи управління персоналом, заснованої на концепціях «управління людськими ресурсами» та «управління людиною». При цьому кінцевою метою управління персоналом має бути максимальне збалансування інтересів підприємства з потребами і очікуваннями кожного працівника окремо та трудового колективу в цілому.

#### Література.

1. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами / **М. Армстронг**, пер. с англ. – [8-е изд.]. – СПб. : Питер, 2004. – 825 с.
2. **Балабанова Л.В.** Управління персоналом: [підручник] / **Л.В. Балабанова, О.В. Сардак.** – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. **Виноградський М.Д.** Управління персоналом: [навчальний посібник] / **М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова.** – [2-ге видання]. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. **Грехем Х.Т.** Управление человеческими ресурсами / **Х.Т. Грехем, Р. Беннетт**; пер. с англ. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 584 с.
5. **Грідін О.В.** HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження / **О.В. Грідін** // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2017. – Вип. 185. – С. 160-172.
6. **Грідін О.В.** Сучасні аспекти управління адаптацією працівників / **О.В. Грідін** // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи: VII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, 7-8 квітня 2016 р.: тези доповіді. – Харків: ХНТУСГ, 2016. – 330 с. – С. 107-109.
7. **Коул Дж.** Управление персоналом в современных организациях / **Дж. Коул**; пер. с англ. – М. : Вершина, 2004. – 352 с.
8. **Крушельницька О.В.** Управління персоналом : [навчальний посібник] / **О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук.** – К. : Кондор, 2006. – 292 с.
9. **Стаут А.У.** Управление персоналом. Настольная книга менеджера / **А.У. Стаут**; пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2005. – 536 с.

#### References.

1. **Armstrong M.** (2004). *Praktika upravljenija chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management]. (8 d ed.). (Trans). Saint-Petersburg: Piter, p. 825 [in Russian].

- 2.. **Balabanova L.V., & Sardak O.V.** (2011). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 468 [in Ukrainian].
3. **Vynohradskiy M.D., Vynohradska A.M., & Shkanova O.M.** (2009). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. (2 d ed.). Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 502 [in Ukrainian].
4. **Grehem H.T., & Bennett R.** (2003). *Upravlenie chelovecheskimi resursami [Human resource management]*. (Г.Ю. Базарова & В.Л. Еремينا, Trans). Moscow: JuNITI, p. 584 [in Russian].
5. **Gridin O.V.** (2017). HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiakh: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia [HR management in modern organizations: peculiarities and prospects of implementation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalno tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky – Bulletin of Kharkiv Petro Vasilenko national technical University of agriculture: Economics*, Issue 185, pp. 160-172 [in Ukrainian].
6. **Gridin O.V.** (2016). Suchasni aspekty upravlinnia adaptatsiieiu pratsivnykiv [Modern aspects of management of adaptation of workers]. Market transformation of economy: state, problems, prospects: *VII Mizhnarodna naukovopraktychna Internet-konferentsiia (7-8 kvitnia 2016 roku) – VII international scientific-practical Internet-conference (April 7-8, 2016)*. (pp. 107-109). Kharkiv: KhNTUSH [in Ukrainian].
7. **Koul Dzh.** (2004). *Upravlenie personalom v sovremennykh organizatsiakh [Personnel management in modern organizations]*. (Trans). Moscow: Vershina, p. 352 [in Russian].
8. **Krushelnytska O.V., & Melnychuk D.P.** (2006). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv: Kondor, p. 292 [in Ukrainian].
9. **Staut L.U.** (2005). *Upravlenie personalom. Nastol'naja kniga menedzhera [Personnel management. Handbook Manager]*. (Trans). Moscow: Dobraja kniga, p. 536 [in Russian].

#### **Анотація.**

#### **Гридін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом.**

В статті вивчені концептуальні підходи до процесу створення ефективної системи управління персоналом, на основі оцінки сучасних світових тенденцій у цій сфері та з урахуванням впливу основних чинників. Встановлено, що для підприємств є необхідним створення ефективних систем управління персоналом, спроможних виконувати надскладні задачі в сучасних умовах. З цією метою необхідно докорінно змінювати концептуальні підходи, орієнтуючись на кращі світові приклади з урахуванням сформованих національних особливостей і традицій. Процес управління персоналом має здійснюватись безперервно і на усіх рівнях, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його стратегічної мети, забезпечення успішного розвитку. Відповідно до цього необхідним є створення ефективної сучасної системи управління персоналом, заснованої на концепціях «управління людськими ресурсами» та «управління людиною». При цьому кінцевою метою управління персоналом має бути максимальне збалансування інтересів підприємства з потребами і очікуваннями кожного працівника окремо та трудового колективу в цілому.



**Ключові слова:** система управління персоналом, підходи до управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною, компетентність, корпоративна культура.

**Аннотация.**

**Гридин А.В. Концептуальные подходы к созданию эффективной системы управления персоналом.**

В статье изучены концептуальные подходы к процессу создания эффективной системы управления персоналом, на основе оценки современных мировых тенденций в этой сфере и с учетом влияния основных факторов. Установлено, что для предприятий является необходимым создание эффективных систем управления персоналом, способных выполнять сложнейшие задачи в современных условиях. С этой целью необходимо в корне менять концептуальные подходы, ориентируясь на лучшие мировые примеры с учетом сложившихся национальных особенностей и традиций. Процесс управления персоналом должен осуществляться непрерывно и на всех уровнях, что обеспечит конкурентоспособность предприятия, реализацию его стратегической цели, обеспечения успешного развития. В соответствии с этим необходимым является создание эффективной современной системы управления персоналом, основанной на концепциях «управление человеческими ресурсами» и «управление человеком». При этом конечной целью управления персоналом должно быть максимальное сбалансирование интересов предприятия с потребностями и ожиданиями каждого работника в отдельности и трудового коллектива в целом.

**Ключевые слова:** система управления персоналом, подходы к управлению персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком, компетентность, корпоративная культура.

**Abstract.**

**Gridin O.V. Conceptual approaches to the creation of an effective system of personnel management.**

The article explored the conceptual approaches to the process of creating effective personnel management system, based on the evaluation of modern tendencies in this sphere and taking into account the influence of the main factors. It was found that for enterprises is necessary to establish effective systems of personnel management, able to perform complex tasks in modern conditions. With this purpose it is necessary to change conceptual approaches, focusing on the world's best examples taking into account existing national characteristics and traditions. The process of personnel management should be implemented continuously and at all levels that will ensure the competitiveness of enterprises, the implementation of its strategic goals, ensure successful development. In line with this, it is necessary to create an effective modern system of personnel management based on the concepts of «human resource management» and «control person». With the ultimate goal of management personnel should be the maximum balancing of the interests of the enterprise with the needs and expectations of each employee individually and of the lab our collective as a whole.

**Key words:** personnel management, approaches to personnel management, human resource management, managing human competence and corporate culture.