

### **3.3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний стан економіки України свідчить про перебування її у зatoryжній кризі. Незначне, за останні два роки, зростання макроекономічних показників, які характеризують ефективність національної економіки, дозволяє стверджувати, що країна досягла рівня розвитку економіки 2013 року. Здебільшого це пояснюється дисбалансом вітчизняної економічної системи в цілому. В цих умовах особлива увага має бути спрямована на підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, оскільки саме вони є основними утворюючими одиницями валового внутрішнього продукту регіону, а відтак і України, в цілому.

У сучасних умовах господарювання підприємства вимушені адаптуватись до ринкової моделі взаємовідносин, високого рівня конкуренції, мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища. Підприємство нового покоління повинно бути орієнтоване на управління персоналом і управління процесами (операційною діяльністю). Система управління персоналом це особлива складова загального управління підприємством, оскільки формується на стадії його проектування. При цьому, життєвий цикл підприємства безпосередньо залежатиме від якості залученого персоналу й сформованої філософії управління ним. Неможливо уявити собі успішну діяльність підприємства без наявного у нього високоінтелектуального, високопрофесійного й ініціативного персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про важливість досліджень у сфері управління персоналом. На даний час неможливо виявити напрям, який би не було досліджено науковцями всього світу в сфері праці, персоналу та управління ним. Найбільш вагомий внесок у розвиток управління персоналом, як науки у своїх працях здійснили: А. М. Колот [1], В. М. Данюк [2], О. В. Крушельницька [3], А. Я. Кібанов [4], О. Ю. Одегов [5]. Праці цих науковців носять фундаментальний, з позиції теоретико-методологічних

основ управління персоналом, та прикладний характер, зокрема в аспекті практичної реалізації в конкретних організаційно-економічних умовах на рівні суб'єктів господарювання.

Більше двох століть тому Натан Ротшильд сказав: «Хто володіє інформацією – той володіє світом». ХХІ століття визнане епохою «інформаційних технологій», але цього замало для того щоб ефективно управляти економікою світу. Світові бракує нових прогресивних ідей щодо протистояння викликам глобальних проблем сучасності. Вимоги сьогодення висувають нові стандарти не лише до якості персоналу, рівня його кваліфікації чи майстерності, а й до певної моделі трудової поведінки у процесі праці, зокрема: адаптивності до виробничих та соціально-психологічних умов; умінь розвитку носія індивідуальної робочої сили; реалізації інноваційних підходів у процесі праці; формування у працівника відчуття приналежності до колективу й підприємства тощо. При цьому, слід врахувати, що запропоновані заходи з удосконалення системи управління персоналом повинні забезпечувати у подальшому досягнення вищого за досягнутий рівень її ефективності. Тому, **метою статті є:** з'ясувати сутність поняття «інновації»; дослідити сутність управління персоналом; визначити підсистеми з яких складається система управління персоналом; визначити показники, що характеризують ефективність системи управління персоналом і на цій основі запропонувати інноваційні підходи до підвищення ефективності управління персоналом сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система управління персоналом у кожного підприємства є унікальною, оскільки сформована з урахуванням специфіки його діяльності, масштабів операційної діяльності, територіального розміщення, галузевої приналежності, місії та стратегії підприємства. Ці особливості висувають вимоги до чисельності персоналу, його освітньої, професійно-кваліфікаційної, статевої та вікової структури й обумовлюють вимоги до процедур добору, розміщення й використання кадрів.

На даний час, система управління персоналом переважної більшості вітчизняних підприємств є низькоефективною,

орієнтованою на стадію підтримки господарської діяльності, оскільки працівники служб з праці мають низький організаційний статус і є достатньо слабкими у професійному значенні. Справа у тому, що працівники відділу праці невмозі у повному обсязі й якісно виконати низку основних завдань з управління персоналом й забезпечення нормальних умов його роботи, зокрема на сьогодні не забезпечується: оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; реалізація програм адаптації персоналу; планування і контроль ділової кар'єри; управління зайнятістю (зокрема на основі визначення коефіцієнтів завантаження); соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих відносин у колективі; реалізація ефективних проєктів розвитку персоналу; оцінка мотиваційних програм тощо.

Для того, щоб запропонувати якісно нові підходи, які забезпечуватимуть ефективність системи управління персоналом підприємств доцільно дослідити сутність економічних категорій якими у подальшому будемо оперувати.

Так, під терміном «інновація» (англ. *innovation*) розуміємо – 1. нововведення, новинка. Виділяють конструкторське нововведення (англ. *design innovation*); нововведення, що заощаджує витрати на працю або капітал (англ. *factorsaving innovation*); нововведення, що зберігає живу працю, підвищує її продуктивність (англ. *laborsaving innovation*); стимулює новий вид виробництва (англ. *manufacturing innovation*). 2. Втілення нових форм організації праці й управління, що охоплюють не тільки окреме підприємство, а й їх сукупність, галузь [6]. Особливість сфери управління персоналом у тому, що всі вищенаведені тлумачення терміну «інновація» дотичні до неї. Загалом, слід розуміти, те що саме інновації в системі управління персоналом забезпечуватимуть ефективність діяльності підприємств.

Інноваційний потенціал персоналу – сукупність здатностей і можливостей працівників здійснювати усталений розвиток організації [4, с. 473].

З'ясуємо що слід розуміти під терміном «система». На даний час існує велика кількість підходів до визначення сут-

ності поняття «система». Найбільш узагальненим є розуміння терміну «система» як сукупність і множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою, і мають мету.

Елементом системи називають найпростішу складову частину системи, яку умовно розглядають як неподільну.

Підсистемою називають складову частину системи, яка сама є системою.

У сукупності елементи й підсистеми називають компонентами системи. Поділ системи на окремі елементи й підсистеми є неоднозначним та залежить від мети й конкретних завдань дослідження [7].

Під системою управління (англ. management system) розуміють сукупність ланок і зв'язків між ними, що беруть участь у тому чи іншому виді процесу управління [6].

Таким чином, під системою управління персоналом доцільно розуміти сукупність ланок і зв'язків, що забезпечують цілеспрямований процес безпосереднього впливу на персонал з метою формування відповідної моделі трудової поведінки індивіда й досягнення ключової мети підприємства.

Загальновідомо, що система управління персоналом формується з певних підсистем. Разом з тим, чітко встановлених елементів системи управління персоналом на сучасному етапі розвитку теорії та практики у сфері праці не існує. Отже, інноваційні підходи до управління персоналом доцільно впроваджувати за ключовими її підсистемами.

Залежно від розміру організації, склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи [3].

Дослідивши велику кількість наукових публікацій в аспекті системи управління персоналом вважаємо, що найбільш обґрунтованим є підхід за яким система управління персоналом складається із підсистеми загального управління підприємством (лінійного управління) та підсистеми функціонального управління [4, с. 98].

Результати дослідження щодо встановлення сукупності функціональних підсистем системи управління персоналом показали, що усталеного переліку їх не існує. Так, Ю. І. Палеха визначив вісім підсистем системи управління персоналом, зокрема: планування потреби у кадрах; набір персоналу; добір кадрів; визначення заробітної плати і пільг; адаптація персоналу; навчання персоналу; оцінювання результатів діяльності; підготовка керівних кадрів [8, с. 41].

Автори колективної праці «Управління персоналом» доповнюють цей перелік ще однією підсистемою – підвищення, пониження, переведення по службі та звільнення з роботи [9, с. 24].

У підручнику за редакцією А. Я. Кібанова виокремлено такі функціональні підсистеми системи управління персоналом: планування і маркетинг персоналу; управління добором і обліком персоналу; управління трудовими відносинами; забезпечення нормальних умов праці; управління розвитком персоналу; управління мотивацією і стимулюванням праці персоналу; управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення системи управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом [4].

З вищенаведеного бачимо, що перелік складових системи управління персоналом включає й складові її ресурсного забезпечення. Доцільно розмежовувати ці категорії, оскільки, ресурсне забезпечення системи управління персоналом є передумовою успішної реалізації її функціональних підсистем, і забезпечуватиме в конкретних техніко-виробничих умовах підприємства досягнення організаційного ефекту системи управління персоналом. На нашу думку, найбільш ґрунтовно питання ресурсного забезпечення системи управління персоналом висвітлено у колективній праці «Менеджмент персоналу» [1, с. 47–63].

Узагальнюючи результати дослідження, вважаємо, що інноваційна система управління персоналом включає у собі систему загального управління підприємством (оскільки

визначає базові вимоги до чисельності та якості необхідного персоналу з метою започаткування та провадження підприємницької діяльності) та систему функціонального управління, яка формує філософію управління персоналом конкретного підприємства. До підсистем функціонального управління персоналом доцільно віднести такі.

1. Планування персоналу (визначення потреби (загальної/ додаткової) у персоналі, якості та структури персоналу за освітнім рівнем, професійно-кваліфікаційним рівнем, віком, статтю, досвідом роботи, стажем тощо). Планування має здійснюватись з урахуванням: прогресивних форм залучення персоналу; організації трудового процесу на основі вибору оптимального режиму праці й відпочинку характерного для відповідного робочого місця, а не регламенту роботи підприємства; фактичного рівня завантаження працівника.

2. Управління процесами руху кадрів (відбір, набір, добір, розміщення, адаптація, переведення, підвищення, пониження по посаді, формування резерву кадрів на заміщення ключових посад, звільнення). Набір й добір персоналу слід здійснювати з урахуванням сформованої кадрової політики (відкрита/закрита) відповідно орієнтуючись на зовнішній та внутрішній ринки праці з використанням сучасних технологій управління персоналом: хедхантинг; лізинг; аутсорсинг; аутсафінг й ін. Відбір кадрів слід здійснювати на основі потенційних компетенцій претендентів. Розміщення персоналу доцільно проводити за виявленим й наявним у претендента на посаду (роботу) рівня знань, умінь та навичок.

Процес адаптації до сформованих організаційних цінностей потребує створення комфортних умов праці для нового члена колективу, високого рівня уваги й допомоги з метою розкриття його трудового потенціалу в межах конкретного організаційного утворення.

Переведення, підвищення, пониження по посаді, формування резерву кадрів на заміщення ключових посад – лише на основі затверджених на підприємстві Положень про атестацію кадрів, щорічне рейтингове оцінювання персоналу, управління кар'єрою та інших, розроблених з дотриманням норм чинного трудового законодавства.

Процедура звільнення має бути спланована завчасно й здійснюватись на основі програм аутплейсменту з урахування норм чинного трудового законодавства.

3. Управління соціально-трудовими відносинами (дотримання норм чинного трудового законодавства, кадрове діловодство, управління стресами, запобігання й врегулювання трудових конфліктів та спорів тощо). У цьому напрямку діяльності доцільно запроваджувати у практичну діяльність підприємств програми з управління конфліктами. Інноваційна організаційна культури має бути сформована на основі потужного «інноваційного духу» шляхом відкритості системи управління, розгалуженості комунікаційних зв'язків, взаємоповаги, толерантності, сприйняття інновацій та наявної «здорової» конкурентної боротьби.

4. Управління мотивацією персоналу (розробка та запровадження систем оплати праці стимулюючого типу з урахуванням світових стандартів гідної оплати праці, запровадження компенсаційного й соціального пакету тощо). Ефективне мотивування передбачає забезпечення умов для збереження, підтримки й розвитку інноваційного потенціалу персоналу підприємства. Перевага надається нетрадиційним методам стимулювання.

5. Управління розвитком персоналу має передбачати впровадження прогресивних технологій та методів професійного навчання, підвищення кваліфікації й перекваліфікації на основі світових стандартів компетенцій за видами робіт та професій, запровадження ротації персоналу, організації всебічного й перспективного навчання.

6. Оцінювання персоналу (запровадження процедури оцінювання персоналу з метою: визначення відповідності знань, умінь, навичок, особистих та професійно-ділових якостей працівника вимогам робочого місця; встановлення індивідуального рівня конкурентоспроможності працівника на внутрішньому ринку праці; розробки форм та систем оплати праці стимулюючого типу на основі індивідуальних результатів праці тощо). Особливу увагу слід приділити оцінюванню потенційних можливостей персоналу, результатів участі в інноваційній діяльності підприємства

Запровадження інновацій в управлінні персоналом забезпечуватиме підприємство потужними конкурентними перевагами, оскільки інноваційний потенціал персоналу розкриватиметься у його здатності генерувати й ефективно впроваджувати нові ідеї. На наш погляд, саме ці шість основних підсистем системи управління персоналом забезпечують ефективне управління персоналом підприємства.

Основним завданням запровадження інновацій в системі управління персоналом є забезпечення її ефективності в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Інноваційна ефективність забезпечуватиме одержання більших результатів при тих же витратах або зниження витрат при одержанні того ж результату.

У теорії управління персоналом прийнято розрізняти такі види ефективності: організаційну, економічну; соціальну.

В основі забезпечення організаційної ефективності системи управління персоналом є раціональна наукова організація праці на підприємстві, оптимальне поєднання предметів праці із засобами праці, раціональне проектування трудових процесів, створення оптимальної кількості робочих місць, досягнення відповідності між професійно-кваліфікаційним рівнем працівника і складністю робіт, що виконується за робочим місцем. При цьому, інструментом досягнення організаційної ефективності є повномасштабне використання ресурсного забезпечення системи управління персоналом. Інновація, що обумовить можливість одержання організаційної ефективності – це застосування прогресивної техніки та технології, раціональних методів і прийомів праці, створення належних умов праці.

Складний комунікативний процес є формою управління персоналом, його зовнішнім проявом. Тому, особливу увагу, слід приділити організаційній комунікації. Як правило, побудова комунікаційних процесів на підприємстві є чітко регламентованою та має ієрархічну будову «згори донизу». Сутність інновації в комунікації полягає у налагодженні міжособистісної комунікації «новаторів» у загальній системі управління підприємством. Потужним інструментом забезпечення органі-



заційної ефективності може виступати запровадження на постійній основі виробничих (управлінських, технологічних) внутрішньокорпоративних тренінгів.

Передумовою досягнення економічної ефективності є досягнення організаційної ефективності. Ключовим параметром, що забезпечує досягнення економічної ефективності системи управління персоналом – це зростання рівня продуктивності праці. Запровадження інноваційних підходів у складі кожної із шести вищенаведених функціональних підсистем системи управління персоналом на принципах об'єктивності, прозорості й гнучкості забезпечуватимуть збереження живої праці та підвищення її продуктивності.

Досягнення соціальної ефективності можливе на основі інноваційних підходів до створення привабливих умов праці, управління соціальним розвитком персоналу, управлінням соціально-трудоких відносин, наприклад, шляхом запровадження проектів корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві.

Узагальнюючим показником, що характеризує ефективність затрат живої праці є її продуктивність. Показник продуктивності праці визначається значеннями часткових взаємно обернених величин трудомісткості та виробітку. Слід зазначити, що на даний час не існує єдиного підходу до визначення ефективності системи управління персоналом. Найбільш поширеною є думка, що ефективність менеджменту персоналу слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників [1].

Проте таке трактування має описовий характер і не дає конкретики щодо можливості обрахунку її величини у чисельному чи відсотковому вираженні.

Загальновідомо, що «ефект» – це результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів. «Ефективність» – це здатність забезпечувати ефект у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі.

На нашу думку, досягнення одноразового ефекту за будь-якою із інновацій запроваджених у будь-якій із шести вищезазначених підсистем системи управління персоналом забезпечуватиме ефективність системи управління персоналом у перспективі, оскільки спрацюватиме ефект «ланцюгової реакції» при якій позитивна зміна в одній із складовій певної підсистеми обумовлює настання позитивних змін в одній (декількох/усіх) інших підсистем.

Визначається величина досягнутого ефекту шляхом співставлення величини одержаного результату до понесених витрат, зокрема на функціонування системи управління персоналом. Таким чином, розрахувати ефект від використовуваної системи управління персоналом можна буде визначившись із тим, що буде становити групу витрат на цей процес, і що маємо прийняти за результат запровадження саме такої системи управління персоналом.

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131, фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами.

1. Пряма оплата: заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час незалежно від застосовуваних форм і систем оплати праці; надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів; винагороди за вислугу років, стаж роботи; премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів; оплата праці за договорами підряду; виплати різниці в окладах працівникам у разі тимчасового заміщення; оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника; виплати працівникам, залученим без звільнення від основної роботи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів даного підприємства, керівництва практикою студентів, навчання учнів загальноосвітніх шкіл.

2. Оплата за невідпрацьований час: оплата основних і додаткових відпусток; оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам; оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або

громадських обов'язків; доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності, відповідно до чинного законодавства; надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт; оплата простоїв не з вини працівника; оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку; оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених законодавством; виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати; виплати працівникам, які брали участь у страйках.

3. Премії та нерегулярні виплати: премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання; премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо; одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, до ювілейних та пам'ятних дат; винагороди за підсумками роботи за рік; грошові компенсації за невикористану відпустку; матеріальна допомога; суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників трудового колективу.

4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах: вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам; вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування; вартість безкоштовно наданих предметів, що залишаються в особистому постійному користуванні працівників; зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях; виплати, що мають індивідуальний характер; вартість подарунків до свят і пам'ятних дат; вартість виданого молока й лікувально-профілактичного харчування; витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.

5. Витрати на оплату житла працівників: витрати на утримання житла, що перебуває у власності підприємства (не є власністю підприємства за умови проживання в ньому працівників підприємства); витрати на оплату квартир, наймання житла в окремих громадян; витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла; витрати на погашення позик, виданих для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і обзаведення домашнім господарством.

6. Витрати на соціальне забезпечення працівників: відрахування підприємств у фонди: соціального страхування, пенсійний, сприяння зайнятості населення та ін.; вихідна допомога; вартість путівок на лікування й відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок; оплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей; одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію; доплати й надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам; щорічна допомога на оздоровлення дітей; суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств; витрати на оплату послуг за договорами, укладеними з медичними закладами; плата за утримання дітей у дошкільних і навчання в платних навчальних закладах за рахунок коштів підприємства; витрати пов'язанні з добровільним страхуванням працівників.

7. Витрати на професійне навчання: на оплату навчання працівників; витрати на організацію навчального процесу; суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їхнього навчання з відривом від виробництва; оплата навчальних відпусток; стипендії студентам, які послані підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства.

8. Витрати на утримання громадських служб: витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку, дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв та інших установ, що перебувають на балансі підприємства; або утримуються на умовах пайової участі; витрати на проведення культурно-масових, фізкуль-

турних і спортивних заходів; вартість екскурсій і мандрівок; витрати на благоустрій тощо.

9. Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп, зокрема: авторський та лекційний гонорар; одноразові допомоги та добові, які виплачуються в разі переведення на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні; виплати польового забезпечення; вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту; компенсації, за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників; витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом; суми матеріальної допомоги, що надається на поховання.

10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу, зокрема суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці.

Отже, під витратами на управління персоналом будемо приймати суму видатків на утримання робочої сили за переліченими вище групами. До основних показників, що характеризують результат впровадження інновацій слід віднести такі:

- скорочення тривалості технологічного процесу;
- зростання обсягів виробництва продукції (надання послуг) за рахунок: зміни чисельності промислово-виробничого персоналу; зростання питомої ваги робітничого персоналу; зростання величини середньорічного, середньоденного й середнього динного виробітку; зміни тривалості робочого дня та кількості робочих днів у досліджуваному періоді;
- зростання обсягів реалізації продукції, зокрема за рахунок: оптимізації витрат на персонал; дотримання умов ритмічності виробництва; забезпечення належної якості продукції (послуг); ефективного використання фонду робочого часу;
- зростання рівня продуктивності праці шляхом: оптимізації структури персоналу; раціональної організації трудових процесів й оптимізації тривалості технологічних операцій; досягнення відповідності між кваліфікацією працівників і складністю виконуваних ними робіт;

### 3.3. Інноваційні підходи до забезпечення ефективного управління персоналом підприємств

---

– зменшення витрат за рахунок оптимізації організаційної структури управління підприємством.

Результати дослідження наукової літератури показали, що важливою інформацією для оцінювання ефективності управління персоналом є такі показники: виконання плану з обсягу товарної продукції; виконання плану з обсягу реалізованої продукції; виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції; виконання плану з прибутку; рентабельність товарної продукції; рентабельність витрат на персонал; індекс доходності; рентабельність інвестицій [1, 4].

Однак, запропоновані вище підходи дозволяють лише опосередковано оцінити ефективність системи загального управління підприємством і не дають можливості оцінити ефективність використовуваної системи управління персоналом, а також сальдо й динаміку від змін цієї системи.

Вважаємо, що загальний вираз формули для вимірювання ефективності системи управління персоналом від впровадження інновацій матиме вигляд:

$$E_{inn} = \frac{P_{inn}}{Z_{inn}} 100, \quad (3.3.1)$$

де  $E_{inn}$  – значення величини досягнутого ефекту за рахунок запровадження інновації в системі управління персоналом, у відсотках;

$P_{inn}$  – результат одержаний від впровадження інновації у системі управління персоналом, грн;

$Z_{inn}$  – сума витрат на впровадження інновації у системі управління персоналом, грн.

Розрахунок має проводитись за кожною із запроваджених інновацій у систему управління персоналом із зазначенням фактичних сум витрат й величин досягнутих результатів. Сума часткових показників досягнутого рівня ефекту від запровадження кожної  $i$ -ї інновації у системі управління персоналом дозволить визначити загальний рівень ефективності інноваційної системи управління персоналом підприємства.

Доцільним також буде застосування в практичній діяльності вітчизняних підприємств загальновідомого в економічній

теорії підходу до розрахунку економічної ефективності. Так, ефективність системи управління персоналом можна вимірювати за допомогою якісних та кількісних часткових показників, шляхом визначення різниці у рівнях ефективності до і після запровадження інновацій. Загальний вигляд розрахункової формули матиме вигляд:

$$\Delta E_{\text{инн}} = E_{\text{инн}} - E_0, \quad (3.3.2)$$

де  $\Delta E_{\text{инн}}$  – абсолютне відхилення показника досягнутого ефекту від запровадження інновацій у систему управління персоналом;

$E_0$  – значення фактичної величини ефекту до запровадження інновації в системі управління персоналом, у відсотках.

Застосовуючи такий підхід, доцільно визначати не лише показник ефективності від запроваджених інновацій, а й порівняти темпи зростання питомої ваги витрат у досягнутих результатах діяльності до і після впровадження інноваційних заходів та порівняти їх із темпами зростання одержаних результатів діяльності. При цьому нормаль матиме вигляд:

$$E_{\text{инн}} \geq E_0, \quad (3.3.3)$$

$$T_{P_{\text{инн}}} \leq T_{P_0}, \quad (3.3.4)$$

$$T_{P_{\text{инн}}} \geq T_{P_0}, \quad (3.3.5)$$

$$T_{P_{\text{инн}}} \leq T_{P_{\text{инн}}}, \quad (3.3.6)$$

де  $T_{P_{\text{инн}}}$ ,  $T_{P_0}$  – темп зростання питомої ваги витрат у величині досягнутого результату, відповідно після і до впровадження інновацій у систему управління персоналом, у %;

$T_{P_{\text{инн}}}$ ,  $T_{P_{\text{инн}}}$  – темп зростання досягнутого результату, відповідно після і до впровадження інновацій у систему управління персоналом, у %.

Запропонований підхід до розрахунку величини ефекту від запроваджених новацій у систему управління персоналом дозволить достатньо точно прогнозувати кінцеві результати

таких заходів. При цьому, за допомогою порівняння отриманих багатоваріантних розрахунків із вище приведеними закономірностями нормалі можна обрати найкращий варіант із запропонованих управлінцями. Підсилити розрахунки можна застосувавши коефіцієнт еластичності змін.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, запровадження інноваційних підходів до системи управління персоналом значно розширить можливості до найбільш повного та ефективного використання персоналу підприємства, забезпечуватимуть зростання ефективності діяльності підприємства не лише за рахунок техніко-економічних показників операційної (фінансової/інвестиційної) діяльності, а за рахунок економії витрат живої праці й зростання рівня її продуктивності.

### Інформаційні джерела

1. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.
2. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. / В. М. Данюк. – Київ : КНЕУ, 2006. – 276 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2005. – 308 с.
4. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд. доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 695 с.
5. Одегов Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. – Москва : Юрайт, 2014. – 389 с.
6. Економічний словник / Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. – Київ : Кондор, 2006. – С. 356.
7. Система : матеріал з вільної енциклопедії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Система>. – Назва з екрана.
8. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – Київ : Ліра-К. – 2016. – 338 с.
9. Андрушко В. К. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / Андрушко В. К., Комар С. Ю. ; за заг. ред. В. К. Андрушка. – Хмельницький : ХІРУП, 2000. – 256 с.