

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Л. О. КУСТРИЧ, доктор економічних наук
Уманський національний університет садівництва

У статті обґрунтовано доцільність впровадження інновацій в систему управління персоналом. Розглядаються інноваційні методи та інструменти для ефективного управління персоналом на підприємствах. Зосереджено увагу на перспективних радикальних інноваційних розробках у підсистемах управління персоналом. Проведено порівняльний аналіз найбільш поширених моделей управління персоналом: західної, східної, європейської і пострадянської. Зроблено висновок про гнучкий підхід до управління персоналом в Україні, що поєднує в собі риси окремих методів управління, характерних для інших держав.

Ключові слова: інновації, управління персоналом, система управління персоналом, планування персоналу, розвиток персоналу, мотивація та стимулювання персоналу.

Перехід на інноваційне управління персоналом в даний час є глобальною тенденцією вдосконалення процесів управління підприємством в контексті глибокої інтеграції світового ринку, високотехнологічних галузей, посилення конкуренції і підвищення ступеня невизначеності навколишнього середовища, зовнішнього для підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою дослідження стали ідеї та концепції вчених з досліджуваної проблеми, таких як Губик Ю. Ю. [1], Крушельницької О. В. [2], Михайлової Л. І. [3], Новікової М. М. [4], Сербиновського Б. Ю. [5], Шапіро С. А. [6], Янковської Л. А. [7], Рульєва В. А. [8], Бутенко І. А. [9], Череп А. В. [10], Дудукало Г. О. [11], Семенова В. Ф. [12], Олійник О. С. [13], Тонюк М. О. [14], Продіус О. І. [15] тощо.

На сучасному етапі відбувається безперервний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових ідей і концепцій в області роботи з персоналом. Недостатнє вивчення питань інноваційного управління персоналом свідчить про незадоволення підприємства потребою в кадрах, що призводить до неефективної діяльності суб'єкта господарювання. У статті розкрито підходи до впровадження інновацій у кожній з підсистем управління персоналом.

Метою статті є аналіз інноваційних методів управління персоналом на підприємствах, врахування доцільності та специфіки впровадження інновацій у трудову діяльність у кожній з основних підсистем управління персоналом, а також вивчення зарубіжного досвіду в сфері управління персоналом та розгляд

можливості його застосування в українських реаліях.

Методика досліджень. Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження були праці вітчизняних і зарубіжних науковців, провідних вчених та практиків у сфері управління персоналом на підприємстві. В процесі дослідження використовувались загальнотеоретичні методи та методи аналізу й побудови системи управління персоналом.

Результати досліджень. Система управління персоналом є однією з найважливіших підсистем підприємства. Саме від ефективної системи управління персоналом залежить загальний результат діяльності підприємства. Адже персонал є основним важелем для запуску всього механізму роботи суб'єкта господарювання. Якщо цей «важіль» знаходиться під якісним управлінням, то бізнес-процеси будуть проходити безперебійно. Але оскільки конкурентне середовище швидко змінюється, персонал вимагає все нових і нових, інноваційних методів управління та інструментів.

Можна точно сказати, що на будь-якому підприємстві відносини з персоналом є одним з тих ключових моментів, завдяки яким він розвивається. Тому роль управління персоналом на підприємстві неможливо переоцінити. Команда добре підібраних і мотивованих професіоналів здатна вирішувати найскладніші завдання. І навпаки, апатичний колектив, схильний до внутрішніх конфліктів і нездорової конкуренції, призведе до провалу навіть ефективного проекту. Слід зазначити, що управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих співробітників в напрямку забезпечення оптимальних умов для творчої та ініціативної роботи для досягнення мети підприємства [1].

Виділяють наступні завдання управління персоналом: кадрове забезпечення підприємства відповідно до стратегії розвитку в довгостроковій і короткостроковій перспективі, а також відповідно до виробничих завдань, включаючи прогнозовані фінансові показники; створення системи підготовки менеджменту; вжиття адекватних заходів для керівників, які не справляються з поставленими завданнями; орієнтація відділу управління персоналом на досягнення конкретних результатів виробництва.

Виходячи з цього, в Україні найчастіше використовуються наступні основні методи управління персоналом [2, с. 63]:

– економічні – прийоми, за допомогою яких здійснюється вплив на працівників шляхом порівняння витрачених матеріальних, трудових ресурсів і кінцевих результатів;

– організаційно-директивні – методи прямого впливу, які носять владний характер і базуються на документуванні посадових обов'язків, дисципліни, примусу, відповідальності;

– психологічні методи – мотивація, статусне заохочення, соціальне планування.

В інноваційній системі управління персоналом технології управління ним можуть бути об'єднані в блоки, які виконують наступні функції:

1) підсистема кадрового планування: передбачає попередні завдання

побудови системи інноваційної діяльності, виконує функції з розробки кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналізу людських ресурсів, аналізу ринку праці, організації планування та прогнозування потреби в персоналі;

2) підсистема розвитку персоналу: включає в себе всю освітню діяльність як всередині, так і за межами суб'єкта господарювання, спрямовану на професійний розвиток співробітників, на формування знань кожного співробітника про те, що і як він повинен робити, щоб інновації на підприємстві впроваджувалися. Ця підсистема реалізує навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, призначення на посаду та адаптацію нових співробітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку співробітників, здійснення ділової кар'єри та професійного просування, організацію роботи з кадровим резервом;

3) підсистема мотивації та стимулювання персоналу: виконує функції управління мотивацією трудової діяльності, нормування та тарифікації трудового процесу, розробки систем оплати праці, розробки форм участі персоналу у прибутку та капіталі, розвитку морального заохочення персоналу, організації нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом. Найважливіша роль у цій сфері, в першу чергу, належить матеріальним стимулам співробітників, системі оплати праці та премій [3, с. 85];

4) підсистема організації інноваційної сфери кадрової діяльності: реалізує формування взаємовідносин і розподіл функцій між співробітниками, що займаються інноваційною діяльністю, забезпечення прав і встановлення відповідальності між ними. Крім того, вона полягає в періодичному або безперервному зіставленні фактичних результатів інноваційної діяльності з плановими, а також їх подальшому коригуванні. Дана підсистема спрямована на розвиток спеціальних інструментальних і технологічних знань про те, як діяти на основі наукових знань в заданих умовах, щоб отримати те, що може або повинно бути (інноваційний проект), тобто мова йде про організацію інноваційної діяльності на підприємстві, використання передового зарубіжного досвіду, який можна впровадити в інноваційну діяльність.

Вирішальна роль інновацій в управлінні персоналом полягає не тільки в тому, щоб зосередитися на зміні існуючих практик, але і на формуванні принципово нових практик, причому в постійному генеруванні інших практик.

Інновації в системі управління персоналом можуть бути реалізовані в двох формах: з поступовим вдосконаленням окремих аспектів роботи персоналу (поточного) і у вигляді радикального, різкого вдосконалення всієї системи управління персоналом в цілому (прорив) [4, с. 52]. Поступовий розвиток сучасних методів управління не пов'язаний з різкими змінами результатів поточної діяльності і, як правило, не впливає на структурні зміни на підприємстві. У найбільш загальній формі розробка цих методів може бути представлена як довгострокове безперервне вдосконалення із залученням максимальної кількості співробітників.

Переривання впровадження інноваційного управління персоналом, як правило, впливає не тільки на аспекти трудової діяльності співробітників, але і на всю систему управління персоналом в цілому. Основними причинами кардинальних змін на підприємстві можуть послужити: значне відставання від конкурентів, громіздкість керованої системи, відсталість використовуваних технологій і т.д. Радикальні інновації повинні впроваджуватися на основі технологічного підходу, використовуючи такі методи, як бенчмаркінг, реінжиніринг процесів, аналіз витрат, пов'язаних з процесами, створення нових процесів та інших інноваційних підходів.

Інноваційні методи управління персоналом все частіше відходять від пріоритетного використання матеріальних стимулів. Це пов'язано з тим, що для здійснення інноваційної діяльності важливі висока кваліфікація, досвід, інтерес до отримання результатів. Чим більше інтелектуальних функцій і творчих завдань в роботі, тим вищі кваліфікаційні вимоги до роботи, тим більш вагомими стають нематеріальні стимули для стимулювання творчої діяльності [5, с. 265]. Добре відомо, що обіцяна винагорода допомагає сконцентрувати механічні зусилля і досягти успіху там, де співробітник орієнтується на конкретні цілі. Але якщо потрібно знайти нестандартне рішення, обіцяна винагорода призводить до протилежного результату – продуктивність праці знижується.

Управління персоналом при вирішенні завдань, що вимагають застосування творчого підходу, повинно ґрунтуватися на тому, що в таких випадках внутрішня мотивація співробітника набагато важливіша зовнішньої. «Прорив» відбувається в першу чергу не за гроші, а тому, що людина любить це робити, вона в цьому зацікавлена, для неї це частина якогось більш важливого завдання. Тому інноваційні методи управління персоналом повинні базуватися на трьох принципах: самостійність, професіоналізм і самовідданість. А це вже має на увазі різні відносини між керівником і підлеглим. Сьогодні існує безліч нових методів та інструментів для ефективного управління персоналом. Ми виділимо найбільш перспективні для розвитку в Україні.

Що стосується підсистеми планування персоналу, то найбільш ефективним підходом до управління підприємством є реінжиніринг. Даний метод передбачає радикальну реструктуризацію (редизайн) бізнес-процесів підприємства для отримання значних ефектів. Його використання може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок вдосконалення цього процесу, а також підвищить ефективність персоналу компанії (підвищення її продуктивності, якості і т.д.) [6, с. 393].

Метод аутсорсингу досить ефективний і адаптований до внутрішнього ринку. Аутсорсинг кадрових процесів – це форма економічних відносин, при якій роботодавець передає частину функцій управління персоналом спеціалізованій організації, здатній надавати якісні послуги. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг. І перевага в тому, що це дає можливість знизити витрати на утримання відповідних відділів [7, с. 144].

Підсистема розвитку персоналу впровадила нову концепцію для сучасних підприємців – коучинг. Це метод інноваційного розвитку персоналу, що забезпечує розкриття потенціалу співробітників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, що сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості персоналу [8, с. 52]. Тобто це метод консультування, який відходить від традиційних підходів наставництва і акцентує свою увагу на здатності привести людину до самостійного правильного рішення. Метод дистанційного навчання Elearning стає масовим і зручним. Його ефективність проявляється в передачі знань великій кількості людей за допомогою інноваційних інформаційних технологій [9, с. 336].

Підсистема мотивації та стимулювання персоналу включає такий інноваційний метод, як використання гнучкого робочого часу персоналу. Зараз цей підхід широко використовується. Фіксований робочий час робочого тижня підтримує застарілий менталітет. Тоді як для ефективності виробництва від працівника повинен вимагатися тільки результат, а не «служити» на робочому місці протягом певного часу.

Серед перспективних радикальних інноваційних розробок у вище зазначених блоках системи управління персоналом можна назвати наступні проекти:

1) в підсистемі розвитку персоналу:

- «Корпоративний університет» – це продумана система навчання персоналу компанії, в рамках якої для досягнення цілей компанії використовуються всі традиційні форми бізнес-освіти [10]. Крім безпосереднього навчання співробітників, серед основних завдань корпоративного університету – узагальнення досвіду і знань, накопичених на підприємстві;

- «Віртуальна школа» – внутрішній портал на підприємстві, завдяки якому будь-який співробітник зможе ознайомитися онлайн з лекціями фахівців в досліджуваній сфері, вчитися за дистанційними програмами західних бізнес-шкіл, брати участь у дистанційних бізнес-іграх і вебінарах;

2) в підсистемі мотивації та стимулювання персоналу:

- «Портал кар'єри» – інтернет-ресурс, який є професійною спільнотою, інтегрованою з соціальними мережами. Будь-який користувач, який опинився в соціальних мережах, може спробувати себе в веб-тестах і веб-іграх, розміщених на ресурсі, і стати потенційним кандидатом на перспективні позиції на цьому підприємстві. Для різних категорій користувачів можуть створюватися інформаційні розділи, блоги, спільноти;

- «Соціальна картка працівника» – програма негрошової мотивації, в рамках якої кожен співробітник формує віртуальний рахунок в соціальному бюджеті підприємства, на нього виділяється певний норматив коштів, розмір якого залежить від категорії, посади і досягнень працівника за звітний період. Протягом року працівник може вибрати для нього найбільш актуальні пільги з урахуванням заздальгідь визначеної диференціації їх вартості і т.д.

Дуже важливо, щоб менеджери розуміли, що метою таких проєктів є не використання інновацій, а інноваційна поведінка співробітників – через її організацію, належне стимулювання, використання кращих практик іноземних компаній в цій сфері з метою формування в результаті особливої інноваційної форми організаційної культури.

Слід зазначити, що зміни в системі управління персоналом можуть викликати конфліктні ситуації, пов'язані з опором співробітників, їх неприйняттям нововведень. Тому першим кроком має стати роз'яснення ефективності та важливості впроваджених методів управління для досягнення як цілей підприємства, так і цілей кожного окремого співробітника.

Практика управління персоналом у різних країнах світу характеризується рядом особливостей, обумовлених наступними групами факторів [11]:

1) культурні (ставлення до роботи, відносини в колективі, поняття справедливості і чесності, заробітної плати і мотивації);

2) законодавчі (різні інструкції та закони у сфері управління персоналом, охорони праці та захисту прав різних категорій працівників);

3) економічні (рівень безробіття, темпи економічного зростання, конкуренція на внутрішніх ринках і т.д.);

4) відносини між роботодавцями і працівниками, що мають на увазі ступінь втручання держави у вирішення трудових спорів і конфліктів, ступінь розвитку профспілок і їх відносини з компаніями.

Найбільш відомі та поширені наступні моделі управління персоналом:

- західна (США);
- східна (Японія);
- європейська (Німеччина);
- пострадянська (Україна).

Західний стиль управління персоналом розвивався під впливом історії США, населення яких спочатку складалося з іммігрантів. Це сформувало психологію популяції, яка спирається тільки на себе. Американська модель управління заснована на централізації управління всіма системами підприємства. Система управління в західній моделі формується і координується загальним керівництвом. Підхід до управління людськими ресурсами характеризується наявністю значної кількості методів і принципів роботи з персоналом, підвищеною увагою до професіоналізму кадрової служби, високими витратами на персонал і використанням інноваційних технологій в управлінні.

Основним інструментом мотивації праці в США є грошова винагорода, яка в більшості випадків складається з заробітної плати за виконану роботу і додаткових виплат, виражених у відсотках від заробітної плати. До таких пільг відносяться відпускні, лікарняні, страхові, пенсійні (їх розмір іноді досягає 40 % від зарплати). У багатьох компаніях, крім перерахованих вище виплат, частково оплачуються обіди, кредити за низькими ставками на навчання дітей співробітників, оплата дитячих закладів, юридичні послуги і т.д. Поширена практика, коли співробітник вибирає пакет пільг, яким він хоче скористатися.

На формування японської моделі істотно вплинули традиції цієї країни. На відміну від американського підходу вона орієнтована на групову взаємодію. Щодня старший керівник спілкується зі своїми підлеглими у вигляді загальних зборів, на яких озвучує першочергові цілі. Будь-яке стратегічне рішення керівництво компанії обговорює буквально з кожним зі своїх співробітників, прислухається до їх думки на всіх рівнях управління. Для японського робітника успіх його компанії вище власного, тому кожне підприємство в управлінні персоналом орієнтується на гармонію в колективі, щирість і прозорість цілей.

Управління персоналом японських компаній відрізняється особливим акцентом на освіту. Набір починається в навчальних закладах. Спеціальні співробітники збирають інформацію про майбутніх працівників, вивчають їх здібності. Після закінчення навчання кандидати складають іспит і наймаються на випробувальний термін. Найм в Японії – це на все життя, а співробітник, який перейшов в іншу компанію, втрачає всі переваги і починає будувати свою кар'єру заново.

Важливо, щоб працівник був готовий вчитися все життя. Основними формами підготовки японських співробітників є [12]:

- оволодіння функціями безпосередньо на робочому місці в процесі роботи за допомогою колег;
- ротація;
- підвищення кваліфікації у межах конкретної посади;
- гуртки з вивчення конкретної тематики;
- самоосвіта.

Новий співробітник починає працювати в компанії з найнижчої посади. Система розвитку кар'єри в східній моделі включає як горизонтальне, так і вертикальне зростання. Кожні 3–4 роки співробітник чекає зміни посади горизонтально і приблизно через такий проміжок часу у нього буде вертикальне зростання, і так далі до виходу на пенсію. Кожна посада передбачає певний вік працівника. Молодий фахівець, на думку японських менеджерів, не може займати більш високу посаду, ніж старший співробітник, а вихід на пенсію після досягнення пенсійного віку є обов'язковим.

За цим принципом побудовано кілька методів японського управління персоналом. По-перше, кожен співробітник точно знає, що чекає його в майбутньому при просуванні на вищі посади. По-друге, постійне переміщення персоналу горизонтально і вертикально кар'єрної сітки робить персонал більш кваліфікованим і взаємозамінним, усуває одноманітність роботи і знижує витрати на навчання персоналу. По-третє, чим довше людина працює в компанії, тим більшу зарплату вона отримує. Вплив кваліфікації і посад на заробітну плату набагато менший, ніж вплив трудового стажу в компанії, що забезпечує співробітнику впевненість у своєму майбутньому.

Янковська Л. А. зазначає, що система оплати праці в Японії складається з чотирьох основних частин [7]:

- прямі платежі (базові ставки);
- непрямі виплати (компенсація і т.д.);

- премії (надбавки) два рази на рік – влітку в середньому 3,5 окладу, взимку – 2,5 окладу);
- пенсійні виплати.

Основна мотивація персоналу в Японії заснована на кар'єрному зростанні, залученні в успіх компанії і відносинах в колективі.

Більшість європейських країн є членами Європейського Союзу, який визначає загальні принципи управління персоналом для всіх членів ЄС. Основним результатом цього об'єднання є можливість вільної міграції робочої сили. Відмінності в управлінні персоналом в різних країнах ЄС залежать від менталітету. Наприклад, французам подобається вільний і малонавантажений графік роботи, в той час як німці чітко дотримуються графіка, англійці платять зарплату в залежності від вашого внеску в спільну справу, в той час як в скандинавських країнах праця оплачується в залежності від займаної посади. У цій статті ми розглянемо європейську модель управління людськими ресурсами на прикладі Німеччини.

Німецьке управління персоналом формувалося під впливом німецької педантичності. Менеджери ставлять чіткі і зрозумілі завдання співробітникам, які також чітко їх виконують. Відмінною рисою управління персоналом німецьких компаній є високий ступінь правового захисту працівників. Кількість законів і нормативних актів, що регулюють працю працівників в цій країні, набагато вища, ніж в інших європейських країнах. У системі управління персоналом на німецьких підприємствах добре розвинені відгуки керівництва компанії. Процес роботи і результат праці строго контролюється менеджером. Співробітник оцінюється і просувається в залежності від зусиль, докладених у зв'язку з продуктивністю. При цьому сам працівник має право знати все про своє підприємство: його економічний стан, цілі і завдання. Незважаючи на жорстку ієрархію управління, співробітник бере участь в прийнятті стратегічних рішень і зовнішній політиці підприємства.

Професійне навчання в Європейському Союзі має загальний характер і принципи, обумовлені загальними стандартами. Співробітник може вільно проходити навчання в іншій країні, але самі методи навчання більш ніж стандартні – програми підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників. В управлінні персоналом німецькі менеджери керуються особистістю співробітника. Їм важливо знати особисті цілі та інтереси кожного співробітника, що необхідно для правильної мотивації співробітника, яка базується на матеріальному інтересі й соціальному захисті. Пострадянський стиль управління персоналом, в тому числі і українських підприємств, в більшості випадків є сумішшю європейської та азійської моделі управління. Загалом система управління персоналом в Україні базується на корпоративних відносинах при збереженні чіткої ієрархії. Співробітники підприємства – одна велика сім'я, але при цьому всі знають, кому вони повинні підкорятися.

Підготовка кадрів на початковому рівні гарантується державою у вигляді платного навчання в середніх спеціалізованих закладах і закладах вищої освіти. На підприємствах навчання співробітників включає курси підвищення

кваліфікації, перепідготовку, тренінги та семінари, а також самопідготовку. Часто остання є найбільш поширеним видом навчання персоналу. Зведені результати порівняльного аналізу західних, східних, європейських та пострадянських моделей управління персоналом представлені в таблиці 1.

Табл. 1. Порівняльний аналіз моделей управління персоналом [14]

Критерії	Моделі управління персоналом			
	Західна	Східна	Європейська	Пострадянська
Організаційна структура	Немає чітко визначеної ієрархічної структури. Висока частка неформальних відносин	Чітка ієрархія. Керівники прислухаються до думки співробітників	Ближче до східної	Чітка ієрархія
Навчання персоналу	Програми професійного розвитку	Невіддільні від виробництва з використанням додаткової підготовки	Ближче до західної	Ближче до західної
Кар'єра співробітника	Працівника наймають на короткий термін, після чого він може повторно підписати договір з роботодавцем. Підвищення в залежності від його успіху і здібностей	Основна ідеологія – довічна зайнятість. Залежно від періоду роботи в компанії співробітник отримує горизонтальні і вертикальні підвищення	Довгостроковий найм практикується з подальшим зростанням в залежності від здібностей і успіхів співробітника	Характерні рекрутинг і просування в залежності від неформальних зв'язків, але в цілому система управління кар'єрою схожа на європейську
Оплата праці	Оплата за результатами роботи. Включає в себе додаткові переваги і бонуси	Залежність заробітної плати від стажу в компанії. Високі бонуси	Залежно від займаної посади. Включає премії та пільги	Залежно від посади і результатів роботи
Мотивація	Матеріальна мотивація представлена у вигляді послуг соціального страхування, кредитів під низький відсоток	Співробітники прив'язані до почуття участі в успіху компанії і її керівництва. Матеріальна мотивація	Ближче до західної	Матеріальний інтерес співробітників до результатів роботи
Відношення в колективі	Умови жорсткої конкуренції	Згуртованість команди та її орієнтація на спільну мету	Конкуренція, заснована на боротьбі за власні цілі	Співпраця заради спільної мети

Мотивація на українських підприємствах орієнтована на матеріальне забезпечення працівників, але останнім часом українські менеджери все частіше починають запозичувати зарубіжні методи стимулювання праці, зокрема нестандартну мотивацію. Нестандартна мотивація заснована на особистому підході до кожного співробітника, визначенні його бажань, потреб і їх реалізації [15].

Методи управління персоналом в компаніях різних країн істотно відрізняються один від одного, що пояснюється культурними особливостями, які впливають на всі сфери життя. Що стосується України, то можна відзначити, що в нашій країні підхід до управління персоналом поєднує в собі різні особливості індивідуальних методів управління, характерних для інших держав.

Висновки. Функціонування підприємства завжди пов'язане з багатьма факторами, але основним з них є управління персоналом. Ефективні принципи організації виробництва і оптимальні системи, а також їх важелі мають великий вплив на формування успіху підприємства. Але для цього персонал підприємства повинен володіти певними якостями, а саме: знаннями, компетенцією, кваліфікацією, дисципліною, творчими підходами, умінням вирішувати різного роду завдання, сприйнятливістю до інформації.

Система управління персоналом з точки зору можливості широкого впровадження інновацій в трудову діяльність дозволяє сформулювати основну мету інноваційної системи управління персоналом: забезпечення сучасної організації, яка постійно генерує інновації у всіх аспектах своєї діяльності, їх ефективне використання шляхом створення умов для їх реалізації, професійного і соціального розвитку персоналу на благо самих співробітників, організації та суспільства.

Література:

1. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
4. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
5. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом. Москва: Дашков и Ко, 2007. 464 с.
6. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. Москва: ГроссМедиа, 2016. 304 с.
7. Янковська Л. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2008. 20 с.

8. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.

9. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66–74.

10. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48–50.

11. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2015. 20 с.

12. Семенов В. Ф., Нечева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. С. 147–154.

13. Олійник О. С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 513–516.

14. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65.

15. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 116–120.

References:

1. Hubyk, Y. Y. (2018). The essence and content of the concept of "personnel management" in the management system of the organization. *Economy and society*, 2018, no. 17, pp. 216–224. (in Ukrainian).

2. Krushelnytska, O. V., Melnychuk, D. P. (2014). *Personnel management*. Kyev: Kondor, 2014. 296 p. (in Ukrainian).

3. Mykhailova, L. I. (2015). *Personnel management*. Kyev: Centr of study literature, 2015. 248 p. (in Ukrainian).

4. Novikova, M. M., Mazhnyk, L. O. (2016). *Personnel management technology: theoretical and methodological aspects*. Kharkyv: KhNAMH, 2016. 215 p. (in Ukrainian).

5. Serbynovskiy, B. Y. (2007). *Personnel management*. Moskov: Dashkov y KO, 2007. 464 p. (in Russian).

6. Shapyro, S. A. (2016). *Human resource management*. Moskov: Hross Medya, 2016. 304 p. (in Russian).

7. Yankovska, L. A. (2008). Management of training and retraining of industrial enterprise employees in the personnel management system. Extended abstract of candidate's thesis. Lviv, 2008. 20 p. (in Ukrainian).

8. Rudiev, V. A., Hutkevych, S. O., Mostenska, T. L. (2017). *Personnel management*. Kyev: KONDOR, 2017. 324 p. (in Ukrainian).

9. Butenko, I. A., Kurnosova, A. V. (2015). Methodical approaches to assessing the effectiveness of the personnel management system of the enterprise. *Economic innovations*, 2015, no. 60, pp. 66–74. (in Ukrainian).

10. Cherep, A. V., Dashko, I. M. (2012). Methodical approaches to assessing the effectiveness of the labor potential of enterprises. *Agrosvit*, 2012, no. 15, pp. 48–50. (in Ukrainian).

11. Dudukalo, H. O. (2015). The mechanism of ensuring the efficiency of personnel management of machine-building enterprises. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv, 2015. 20 p. (in Ukrainian).
12. Semenov, V. F., Niecheva, N. V., Kulina, Y. V. (2016). Integral assessment of the efficiency of personnel management of enterprises. *Eastern Europe: Economy, Business and Governance*, 2016, no. 5, pp. 147–154. (in Ukrainian).
13. Oliinyk, O. S. (2017). Ways to increase the efficiency of personnel management of alcohol enterprises. *Global and national economic problems*, 2017, no. 4, pp. 513–516. (in Ukrainian).
14. Toniuk, M. O. (2017). Improving the process of personnel management of the enterprise. *Economics and management*, 2017, no. 4, pp. 61–65. (in Ukrainian).
15. Prodius, O. I. (2019). Theoretical and methodical bases of personnel management of the transport enterprise. *Black Sea Economic Studies*, 2019, no. 41, pp. 116–120. (in Ukrainian).

Annotation

Kustrich L. O.

Innovative methods of personnel management at enterprises

The topic of personnel management is relevant, since the transition to innovative personnel management is currently a global trend of improving enterprise management processes in the context of deep integration of the world market, high-tech industries, increased competition and increasing the degree of uncertainty of the environment external to the enterprise. The article is aimed at analyzing innovative methods of personnel management at Ukrainian enterprises, taking into account the feasibility and specifics of introducing innovations in labor activity in each of the main subsystems of personnel management, as well as studying foreign experience in the field of personnel management and considering the possibility of its application in Ukrainian realities. The theoretical and methodological basis of the study were domestic and foreign works of leading scientists and practitioners in the field of personnel management.

One of the most important aspects of the successful operation of the enterprise is the creation of an effective personnel management system. The management activities of an organization are always based on principles, methods and forms of management that provide an impact on human interests through economic, psychological or administrative management. Methods of personnel management in companies from different countries differ significantly from each other, which is explained by cultural features that affect all spheres of life. The most common models of personnel management are Western, Eastern, European and post-Soviet. As for Ukraine, it can be noted that in our country the approach to personnel management combines various features of individual management methods characteristic of other states.

The functioning of the enterprise is always associated with many factors, but the main one is personnel management. Effective principles of production organization and optimal systems, as well as their levers, have a great influence on the formation of the success of the enterprise. But to do this, the personnel of the enterprise must have certain qualities, namely: knowledge, competence, qualifications, discipline, creative approaches, the ability to solve various kinds of tasks, susceptibility to information. The personnel management system in terms of the possibility of

widespread innovation in labor activity allows us to formulate the main goal of an innovative personnel management system: ensuring a modern organization that constantly generates innovations in all aspects of its activities, their effective use by creating conditions for their implementation, professional and social development of personnel for the benefit of employees themselves, organization and society.

Key words: *innovation, personnel management, personnel management system, management planning, personnel development, motivation and stimulation of personnel.*

УДК: 005:504:338.3

DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-262-275

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ПРИЄДНАННЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

Н. Я. ПТЕЛЬ, кандидат економічних наук

І. М. НОВАК, доктор економічних наук

Уманський національний університет садівництва

У статті досліджуються теоретичні засади екологізації аграрного виробництва в умовах приєднання України до Європейського зеленого курсу. Проведено аналіз обсягів фінансування заходів з охорони навколишнього природного середовища в Україні та екологічної ефективності за даними ЕРІ за 2020 рік. Запропоновано послідовність розробки системи екологічного управління (згідно рекомендацій британського стандарту BS 7750). Визначено потенційні можливості і загрози для вітчизняних виробників та обґрунтовано пріоритетні напрями екологізації у контексті адаптації українського аграрного виробництва до вимог Європейського зеленого курсу.

Ключові слова: *екологізація, аграрне виробництво, управління, екологічно орієнтоване виробництво, Європейський зелений курс.*

Постановка проблеми. Включення України до світових інтеграційних процесів, сучасні глобалізаційні виклики та просування вітчизняних товарів на міжнародний ринок потребують зміни визначальних векторів руху у системі розвитку аграрних відносин. У зазначеному контексті відбувається процес переосмислення ролі і значення економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. При цьому перевага віддається екологічно безпечному агробізнесу. Тому для підвищення стійкої конкурентоспроможності української економіки на світовому ринку система сучасного аграрного виробництва має враховувати на національному рівні вимоги і критерії екологічності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стимулювання екологізації вітчизняного виробництва і управління цими процесами тривалий час досліджується науковцями. Відомо багато напрацювань вчених і практиків щодо теоретичних положень і прикладних проблем управління екологічно