

Визначення потреби у персоналі передбачає установа вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної кризи може бути досягнуте завдяки двом принциповим підходам. Перший – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід зазвичай пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства із кризової ситуації. Другий – створення привабливого іміджу підприємства. Є підстави вважати цей підхід найбільш продуктивним, оскільки він реалізовує важливі принципи [3].

Висновки. Отже, провівши оцінювання кадрового потенціалу підприємства та розглянувши класифікацію формування кадрового потенціалу, високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює висококваліфікований персонал, що надає змогу створенню унікального поєднання професійних здібностей, що безпосередньо забезпечує кадровий потенціал підприємства високою конкурентоспроможністю. Підвищенню ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу та забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці й відпочинку. Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства є зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства у складі відповідної стратегії.

Література

1. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2010. – 232 с.
2. Мазурок П.П. Глобальна економіка : навч. посібн. / П.П. Мазурок, Б.М. Одягайло, В.В. Кулішов та ін.; за заг. ред. Б.М. Одягайла; М-во освіти і науки України. – Львів : Вид-во "Магнолія-2006", 2011. – 205 с.
3. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова, Д. Болдогов и др. – М. : Изд-во "Альпина бизнес Букс", 2008. – 278 с.
4. Мартин Г. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; пер. с англ. Е.И. Титова; науч. ред. М.А. Беликова. – М. : ООО "Группа ИДТ", 2008. – 336 с.
5. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава : зб. наук. праць. – 2008. – № 5. – С. 96-99.

Стрычак Г.В., Лех Г.А., Грубэль Г.С. Совершенствование системы управления кадровым потенциалом

Проведен анализ теоретических подходов к определению понятия кадрового потенциала и его формирования на предприятии. Определена сущность и дана характеристика категорий "кадровый потенциал", "персонал", "кадровая политика", их место в социально-экономическом развитии страны. Доказано, что использование кадрового по-

тenciала является реализацией трудовых и квалификационных способностей и навыков работника, сотрудников и общества в целом, а развитие кадрового потенциала есть неотъемлемой частью кадровой политики каждого предприятия, независимо от вида и его особенностей. Таким образом одним из основных факторов повышения эффективности деятельности промышленного предприятия является отношение к кадрам предприятия.

Ключевые слова: предприятие, кадровый потенциал, формирование кадрового потенциала, развитие кадрового потенциала, роль и значение кадрового потенциала.

Strichak H.V., Lech H.A., Grubel H.S. The Improvement of the System of Personnel Potential Management

The analysis of theoretical approaches concerning the definition of the concept of personnel potential as well as its formation at the enterprise has been carried out. The essence and characteristic features of such categories as "personnel potential", "personnel", "personnel policy" and their place in modern social and economic development of the country have been identified. The use of the personnel potential is proved to be the implementation of labours and qualified abilities and worker's skills, labour staff and society as a whole, and human resources development is an integral part of the personnel policy of every modern enterprise, regardless of the type and characteristics of its activities. A key factor in improving the efficiency of industrial enterprises is relating to the staff of the company.

Key words: enterprise, personnel potential, staff selection, personnel potential formation, development of personnel potential, role and importance of personnel potential.

УДК 338.24:658

Аспір. Т.Л. Бойко¹ – ДВНЗ "Київський НЕУ ім. Вадима Гетьмана"

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто ключові аспекти підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємств за видами інтелектуальних ресурсів. У рамках дослідження побудовано схему взаємодії основних елементів механізму вдосконалення менеджменту інтелектуального потенціалу людських ресурсів – стимулювання творчої праці (визнання, система винагороди, внутрішні мотиви) й управління знаннями (набуття, використання, поширення). Охарактеризовано взаємозв'язок менеджменту інтелектуального потенціалу організаційних ресурсів з існуючими управлінськими функціоналами на підприємстві. Адаптовано застосування клієнтської складової стратегії підприємства (за авторством Д. Нортон і Р. Каплана) у контексті проблематики інтелектуального потенціалу ресурсів відносин.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, ефективність, людські ресурси, організаційні ресурси, ресурси відносин, механізм вдосконалення.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем складності та мінливості господарських зв'язків. У таких умовах забезпечення виживання та процвітання підприємства дедалі більше зміщується у бік ефективності управління потенціалом підприємства, особливо його інтелектуальною складовою як джерелом створення стійких конкурентних переваг. У теоретичному аспекті виникає об'єктивна необхідність у дослідженні методологічних основ менеджменту інтелектуального потенціалу, зокрема щодо його ефективного впровадження та постійного вдосконалення.

¹ Наук. керівник: проф. Г.О. Швиданенко, канд. екон. наук

Підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом підприємства передбачає перехід до таких параметрів його системи, які дозволили б отримувати бажані результати в оптимальний спосіб. Сам процес трансформації вимагає створення оптимізаційних механізмів вдосконалення, тобто визначення можливих альтернативних заходів і рекомендацій в управлінні інтелектуальним потенціалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях вітчизняних та зарубіжних фахівців розглядають різні аспекти управління інтелектуальним потенціалом. Зокрема, цю проблематику досліджено у роботах вчених О. Бутнік-Сіверського, О. Кендюхова, Г. Швиданенко, Л. Лукичової, В. Іноземцева, Е. Брукінг, Т. Стюарта, Р. Каплана, Д. Нортон, Л. Едвінсона, К.-Е. Свейбі, М. Мелоуна та ін. Незважаючи на значні теоретичні напрацювання, питання впровадження ефективного управління інтелектуальним потенціалом потребує подальшого поглиблення, особливо в прикладному аспекті.

Постановка завдання. Основною метою роботи є аналіз механізмів підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання за видами ресурсів і розроблення на основі отриманих результатів практичних заходів щодо подальшої імплементації на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні узагальнення наукових досліджень дають змогу визначити інтелектуальний потенціал як сукупність наявних можливостей інтелектуальних ресурсів підприємства до створення цінності та нарощування вартості у процесі їхнього використання. З метою підвищення ефективності процесу менеджменту доцільно розглядати в розрізі видів інтелектуальних ресурсів (людські, організаційні та ресурси відносин).

В управлінні інтелектуальним потенціалом *людських ресурсів* необхідно ідентифікувати об'єкт як керовану підсистему. До нього, на нашу думку, потрібно віднести процеси, пов'язані з творчою працею та відтворенням знань.

Управління відтворенням знань (простим чи розширеним) передбачає два базові взаємопов'язані етапи – їхнє набуття та споживання. Набуття може здійснюватися безпосередньо створенням нових знань у процесі інтелектуальної творчої праці або через отримання їх із зовнішніх джерел. Споживання знань передбачає їхнє застосування у процесі діяльності.

Традиційно вирізняють два види знань – явні та приховані [1]. Першими одноосібно володіє їхній безпосередній носій, використовуючи часто на інтуїтивному рівні. Другий вид є також доступним для інших працівників організації. Для побудови ефективного управління інтелектуальним потенціалом людських ресурсів в розрізі менеджменту знань необхідно забезпечити виконання таких завдань:

- отримання та "модернізація" працівниками необхідних знань для виконання функціональних обов'язків;
- всебічне використання наявних знань у процесі діяльності;
- виявлення прихованих знань та їхня формалізація для можливості подальшого поширення знань ("поширення знань").

Набуття знань може здійснюватися через: зовнішні та внутрішні тренінги; самонавчання; дистанційне навчання (е-навчання); навчання на робочих місцях; курси підвищення кваліфікації та ін. [7].

Ефективність споживання знань може забезпечуватися в межах загальної системи мотивації, яка передбачає виконання та перевиконання планів, і, відповідно, альтернативні варіанти використання та поєднання знань для досягнення поставлених результатів.

Особливе місце займає механізм поширення знань, оскільки дає змогу отримати підприємству довгостроковий діючий інтелектуальний ресурс у вигляді формалізованого знання, а не тільки короткостроковий, прив'язаний до конкретного співробітника. Даний процес повинен забезпечуватися, з однієї сторони, мотивацією до передачі набутих знань з іншими, з іншого – передумовами для цього [8]. "Приймання" знань можливе при безпосередньому спілкуванні з експертом, який ними володіє, або завдяки доступу до бази кодифікованих, практично значущих для даної організації даних.

Другим важливим блоком механізму є творча праця – процес, внаслідок якого завдяки діяльності інтелекту людини формується ідея як інтелектуальний продукт. При цьому під ідеєю потрібно розуміти щось нове чи видозмінене: продукт чи послугу, метод виконання завдання, спосіб просування продукту, організацію праці та ін. Варто зазначити, що у процесі творчої праці відбувається відновлення інтелектуального потенціалу людських ресурсів завдяки осмисленню нових знань та сфер їхнього застосування.

Основним механізмом, який передбачає спонукання до творчої праці, можна вважати систему мотивацію [4]. Так, традиційно невід'ємною складовою стимулювання працівників є матеріальне забезпечення, тому формування системи винагороди за інтелектуальну творчу працю є одним з елементів механізму її мотивації. Ще одним важливим заохоченням у цьому питанні є визнання отриманих результатів у колективі, а також їхньої значущості для досягнення цілей компанії. Нарешті, творча праця нерозривно пов'язана із внутрішнім мотиватором до створення нового, розв'язання складних задач, практичного застосування інтелектуальних здібностей та отриманих знань.

Результати творчої праці не обов'язково повинні бути використані одразу ж. Якщо певна ідея не можливості для поточного впровадження, вона може бути втілена у життя пізніше. Важливо забезпечити збереження ідей, що реалізується завдяки інструменту "банк ідей". Таким чином, вдосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом людських ресурсів включає мотивацію творчої праці й управління знаннями (рис. 1).

Вдосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом *організаційних ресурсів* передбачає оптимізацію за такими основними напрямками: об'єкти інтелектуальної власності й інші нематеріальні активи; бренд та імідж підприємства; НДДКР та інновації; інфраструктурні ресурси: корпоративна культура, бізнес-процеси й організаційна структура; інформаційні технології та автоматизація діяльності.

Управління інтелектуальною власністю як юридичне питання, зокрема захист прав власності, регулюється відповідним відділом. Інтелектуальний потенціал нематеріальних активів забезпечується їхньою можливістю до створення цінності через прямий грошовий потік (ліцензування) чи завдяки створенню стійких конкурентних переваг. Відповідно, можливе застосування однієї із аль-

тернативних стратегій: комерціалізація нематеріального активу через надання ліцензій або використання у власній діяльності для формування конкурентної переваги.



Рис. 1. Параметри механізму вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом людських ресурсів

Остання забезпечується одним із трьох основних типів механізмів [7, с. 147]:

- "Конструювання навколо" (Design around) – стратегія, суть якої полягає в отриманні прав інтелектуальної власності на об'єкти, пов'язані з стратегічним нематеріальним активом за видом діяльності, або на його вдосконалені версії, з метою послаблення можливості конкурента використовувати цей об'єкт як стратегічний ресурс у створенні стійкої конкурентної переваги.
- Побудова фортеці" (Build a fortress) – формування стандарту в галузі для забезпечення стійкої конкурентної переваги лідера. Така стратегія забезпечує довгострокове використання потенціалу цінних, рідкісних, неможливих до копіювання через одноосібне володіння правами власності на організаційні ресурси.
- "Відображення" (Mapping) – стратегія, яка передбачає збір і відображення (у тому числі завдяки заходам конкурентної розвідки) даних щодо всіх об'єктів інтелектуальної власності для прогнозування та розробки нових ресурсів, які дадуть змогу забезпечити ринкове лідерство у майбутньому. Застосовується при наявності значного інноваційного потенціалу й інвестиційних ресурсів.

Управління брендом забезпечується у сфері маркетингу, НДДКР та інновацій – закріплене за відповідними підрозділами. Детальний розгляд даних питань, на нашу думку, повторюватиме цілі та заходи маркетингової політики та політики в сфері розробок й інновацій. Разом з тим, важливим є формування ключових цілей управління інтелектуальним потенціалом у даних питаннях і синхронізація з завданнями функціонально відповідальних підрозділів.

Вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом таких організаційних ресурсів як корпоративна культура, організаційна структура та бізнес-процеси передбачає використання неформальних зв'язків, оптимізованих каналів впливу на виконавців та скорочення витрат ресурсів при виконання стандартних рутинних процедур.

Менеджмент інтелектуального потенціалу інформаційних технологій спрямований на підвищення продуктивності праці та скорочення витрат за інших рівних умов, що дає змогу отримати конкурентну перевагу в собівартості продукції. У цьому випадку для управління доцільно застосовувати стандар-

тний інструментарій інвестиційного планування, який дасть змогу порівняти ефект від реалізації проекту з впровадження нових технологій і витрати на нього, й обрати варіант з найбільшою чистою приведеною вартістю.

Вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом ресурсів відносин передбачає збільшення створюваної вартості для підприємства при взаємодії з стейкхолдерами. Носієм основної частки інтелектуального потенціалу відносин є клієнти підприємства.

Використання інтелектуального потенціалу відносин із споживачами виражається через лояльність постійних клієнтів і приріст нових, збільшення доходу з одного покупця. Оптимальними заходами щодо вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом в даному напрямку, на нашу думку, є наведені в роботі Д. Нортон та Р. Каплана [2] щодо менеджменту клієнтської складовою стратегії підприємства, яка передбачає вплив на характеристики продукту чи послуги, взаємовідносини з клієнтами та імідж (рис. 2).

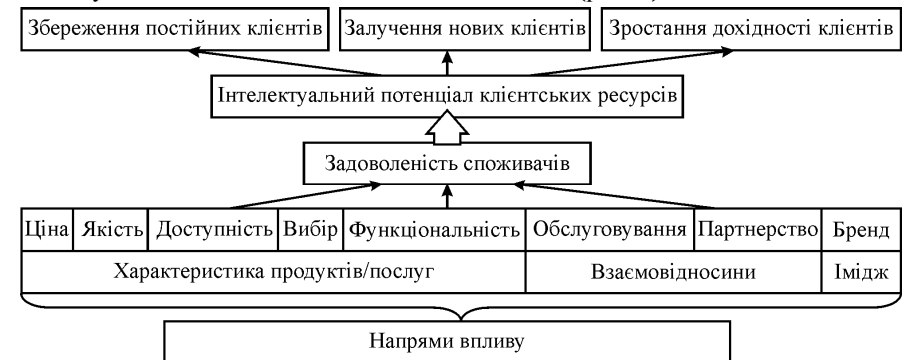


Рис. 2. Параметри механізму вдосконалення управління інтелектуальним потенціалом клієнтських ресурсів (адаптовано автором з [2, с. 67])

Інтелектуальний потенціал зосереджений також у відносинах з конкурентами, постачальниками, підрядниками, державними виконавчими органами, працівниками, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Його максимальне використання можливо при налагодженні відносин з усіма вказаними групами, у першу чергу завдяки прозорості взаємодії та дотриманні задекларованих принципів і цінностей на практиці (наприклад, проведення відкритих тендерів). Важливим та поширеним механізмом забезпечення ефективного управління інтелектуальним потенціалом відносин є укладення договорів, які фіксують потенційні можливості стейкхолдера та підприємства і створюють умови для їхнього вивільнення.

Висновки. Поступовий перехід до економіки знань ставить перед підприємствами нові виклики щодо пошуку ефективних методів управління. У цьому ракурсі особливу увагу доцільно приділяти побудові та вдосконаленню системи менеджменту інтелектуального потенціалу як джерела створення стійких конкурентних переваг. Своєю чергою, підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом передбачає формування та дослідження умов успішного впровадження механізмів оптимізації за видами інтелектуальних ресурсів.

Література

1. Анисимова О.Н. Управление развитием интеллектуального потенциала в процессе адаптации промышленных предприятий к мировому рынку / О.Н. Анисимова // Проблемы экономики : зб. наук. праць. – 2012. – № 1. – С. 59-64.
2. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Изд-во "Олимп-Бизнес", 2005. – 512 с.
3. Кендюхов О.В. Эффективное управление интеллектуальным капиталом : монография / О.В. Кендюхов / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – 363 с.
4. Михайлова О.Г. Концептуальні положення управління потенціалом інтелектуального капіталу авіабудівних підприємств / О.Г. Михайлова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 37. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://jml.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/324/313>.
5. Найда А.М. Повышение эффективности системы управления интеллектуальным потенциалом человеческих ресурсов / А.М. Найда // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. праць. – 2013. – № 11. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.teoriapracitica.ru/rus/files/arhiv_zhumala/2013/11/ekonomika/nayda.pdf
6. Петренко Д.В. Интеллектуальный потенциал как резерв повышения эффективности деятельности предприятия / Д.В. Петренко // Экономика и управление : сб. науч. тр. – 2012. – № 2. – С. 123-127.
7. Al-Ali N. Comprehensive intellectual capital management: Step-by-Step / N. Al-Ali // John Wiley & Sons, 2003. – 312 p.
8. Jackson S. Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management / S.E. Jackson, M.A. Hitt, A.S. DeNisi, editors // JOSSEY-BASS, A Wiley Imprint, 2003. – 452 p.

Бойко Т.Л. Повышение эффективности управления интеллектуальным потенциалом предприятия

Рассмотрены ключевые аспекты повышения эффективности управления интеллектуальным потенциалом предприятий по видам интеллектуальных ресурсов. В контексте исследования построена схема взаимодействия основных элементов механизма усовершенствования менеджмента интеллектуального потенциала человеческих ресурсов – стимулирования творческого труда (признание, система вознаграждения, внутренние мотивы) и управления знаниями (приобретение, использование, распространение). Охарактеризована взаимосвязь менеджмента интеллектуального потенциала организационных ресурсов и существующего управленческого функционала предприятия. Адаптировано применение клиентской составляющей стратегии предприятия (Д. Нортон и Р. Каплан) в контексте проблематики интеллектуального потенциала ресурсов отношений.

Ключевые слова: интеллектуальный потенциал, эффективность, человеческие ресурсы, организационные ресурсы, ресурсы отношений, механизм усовершенствования.

Boiko T.L. The Increasing Efficiency of Company's Intellectual Potential Management

The key aspects of the increasing efficiency of companies' intellectual potential management are studied according to resources types. Within the research framework the interaction scheme of the main elements of human resources intellectual potential is designed. The two main elements include creative labour (recognition, awards system, inner incentives) and knowledge management (acquisition, usage, sharing). The connection between the intellectual potential management of the organizational resources and current managerial system is characterized. The application of the client perspective of the company's strategy (D. Norton and R. Kaplan) is adapted to the intellectual potential management of the relation resources.

Key words: intellectual potential, efficiency, human resources, organizational resources, relation resources, improvement mechanism.

УДК 331.461

Доц. М.В. Бужанська, канд. хім. наук – Львівська КА

МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАЦЕОХОРОННИХ ЗАХОДІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ

Проблема управління охороною праці є центральною темою для багатьох підприємств. Роль системи управління охороною праці та технікою безпеки на підприємстві важлива, оскільки лише за високого рівня безпеки праці можна забезпечити ефективне виконання завдань, що постають перед підприємством, і досягнути найкращих економічних результатів. Запропоновано сучасні методики розрахунку соціальної ефективності функціонування системи управління охороною праці. Методи розрахунку дають змогу розробити і впровадити соціальні нормативи, визначити економічний механізм управління у сфері охорони праці та впровадити в практику сучасні наукові досягнення. Наведено корисну методичну допомогу суб'єктам господарювання в організації оцінки ефективності функціонування системи управління охороною праці на підприємстві.

Ключові слова: система управління охороною праці у готельно-ресторанному комплексі, техніка безпеки у готельно-ресторанному комплексі, ефективність функціонування системи управління охороною праці.

Постановка проблеми. В Україні СУОП на підприємстві повинна відповідати вимогам ст. 13 Закону України "Про охорону праці". За умови адаптації до міжнародних стандартів, СУОП повинна дотримуватись рекомендацій щодо побудови систем управління відповідно до міжнародного стандарту серії OHSAS 18001-99 [1] або МОП-СУОП 2001 (ILO-OSH 2001) [2], дотримуючись чинного законодавства. Особливості організації охорони праці на підприємстві відіграють важливу роль. Простої та зниження ефективності праці, спричинені аваріями, нещасними випадками на виробництві, професійними захворюваннями, не тільки уповільнюють виробничі процеси, але й стають причиною високих додаткових витрат для підприємства. Крім цього, ці явища значною мірою негативно впливають на безпеку виробництва, якість продукції та ставлення до роботи працівників.

Актуальність теми. Виявлено багато важливих факторів: взаємна соціальна та економічна відповідальність бізнесу і працівників у процесі забезпечення безпечних умов праці; підвищення ролі соціального партнерства у створенні здорового психологічного клімату на підприємстві та максимізації добробуту як окремого працівника, так й організації загалом; стимулювання інтеграції управління охороною праці в єдину систему загального управління організацією виробництва; зменшення прямих і непрямих витрат бізнесу. Однак, відповідно до статистичних даних ФСС, виявлено чітку тенденцію: за умови значного зниження рівня промисловості відбувається значне зростання кількості НВ та професійних захворювань.

За 2013 р. до робочих органів виконавчої дирекції Фонду надійшло 11222 повідомлення про нещасні випадки на виробництві, в яких зазнало ушкоджень 11503 особи, в т.ч. 1598 – із летальним наслідком [1]. У 2013 р. робочими органами виконавчої дирекції Фонду зареєстровано 9221 (з них 528 – летальні) потерпілих від нещасних випадків на виробництві, на яких складено акти за