

14. Гаман С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю підприємств / С.М. Гаман // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2005. – № 6. – С. 61-65.
15. Аль-Аудат М.С. Формирование современных эффективных информационных систем управления на промышленном предприятии: моногр. / М.С. Аль-Аудат – Одесса: Астропринт, 2005. – 80 с.
16. Дейнега О.В. Оптимізація інформаційних потоків виробничого підприємства як засіб забезпечення функціонування логістичної системи / Дейнега О.В., Підцерковна І.О., Кульпач О.П. // Вестник Харьковского гос. политехн. университета. – Вып. 122, ч.2. – Харьков: ХГПУ, 2000. – С. 214-217.
17. Теоретико-практические аспекты разработки организационно-экономического обеспечения автоматизированной системы управленческого учета и анализа малого предприятия / [Филиппова С.В., Ковтуненко К.В., Шумейко К.П., Волощук Л.А., Сааджан В.А. и др.]. – Одесса: Астропринт, 2004. – 140 с.
18. Корнеев С.В. Системы поддержки принятия решений в бизнесе [Электронный ресурс] / С.В. Корнеев // Сети & Бизнес. – №6. – 2005. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ims/ims096.html>

Рецензент докт. экон. наук, профессор А.В. Ефремов

331.108

*Даниленко О.А., к.е.н., доцент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ ОБЛАСТЕЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах безперервних змін оточуючого середовища сучасних організацій, що торкаються появи нових технологій і продуктів та зростаючих інформаційних потоків, найважливішим чинником, який забезпечує їхню життєздатність, стає швидкість адаптації до змін, що відбуваються. Відповідно, єдиним способом самозбереження та саморозвитку кожної організації у теперішньому і майбутньому є швидкі та своєчасні інновації (нововведення). В Україні стан справ із проведенням інновацій знаходиться на більш низькому рівні, ніж у розвинутих країнах світу, особливо в області інновацій у системі управління персоналом організацій.

Аналіз наявних досліджень та практичних розробок показує, що протягом останніх років дослідники усього світу активно вивчають інноваційні процеси та їхнє моделювання в організаціях. У цьому зв'язку цікаві ідеї висунули: Ларрі Е. Грейнер (модель успішного проведення організаційних змін) [1, с. 534], Ансофф І. (модель "метод "акордеона") [2, с. 390-398], Джон П. Коттер (модель "десятихвилинкового процесу змін") та її модернізація Фрайлінгером К. і Фішером І. [3, с. 76-112] і інші вчені та практики. При усій інтенсивності роботи українських дослідників в області інновацій, зокрема Карпунь І.Н. [4], Майорової Т.В. [5], Зянько В.В. [6] та інших [7; 8], є об'єктивне відставання за ступенем розробленості аналогічних досліджень у розвинутих країнах світу, зокрема у питаннях проведення нововведень, оцінки їх ефективності, оцінки ризиків при проведенні змін.

безспірну значущість праць зарубіжних та вітчизняних дослідників в області інновацій, слід відмітити, що на сьогоднішній день не розроблені науково обґрунтовані підходи до управління персоналом в умовах проведення інновацій, що обумовлює низький відсоток досягнення цілей інновацій при їх проведенні, залишається недостатньо дослідженим виявлення проблемних областей, що впливають на управління персоналом в умовах проведення інновацій.

У зв'язку з цим, метою статті є виявлення ймовірних проблемних областей ("вузьких" місць) в управлінні персоналом при проведенні інновацій з метою "виживання" організації в умовах конкурентного середовища.

Для виявлення проблемних областей, що впливають на управління персоналом при проведенні інновацій в організації, пропонуємо розглянути їх в порядку можливої появи в процесі нововведень у такій послідовності:

І етап. Постановка цілі. На рівні керівництва організацією ухвалюється рішення про початок, продовження чи припинення тієї чи іншої роботи, у тому числі і інновації. Саме тому у моделях інноваційних процесів американських дослідників так багато уваги приділяється питанням спонукання керівництва організацій до інновацій.

На даному етапі ціль являє собою стратегічний напрям розвитку організації для задоволення її конкретних потреб. Вона виникає з бачення керівництва організації про тенденції її зміни та уявлення

про місце організації у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Таким чином, встановлювана мета повністю залежить від суб'єктів, що беруть участь у її виборі: керівника і провідних фахівців організації, консультантів та експертів, що залучаються.

Отже, основним чинником, що впливає на відповідність цілі, з одного боку, потребам організації, а з іншого боку, динаміці оточуючого середовища, є компетентність перерахованих вище осіб. Недостатній рівень компетентності даних осіб на даному етапі є першою проблемною областю, що може негативно впливати на управління персоналом в умовах проведення інновацій.

II етап. Розробка еталону організаційної поведінки, який покликаний забезпечити досягнення поставленої цілі. Еталон може розроблятися власником організації чи фахівцями, консультантами і аналітиками. В якості відправних точок при побудові еталону можуть бути три постійні величини (діючий стан системи управління, діючий стан зовнішнього середовища, дійсна їх взаємодія), одна прогнозована (планований стан системи) і дві передбачувані (стан навколишнього середовища у майбутньому на момент завершення реконструкції системи управління та можливі умови взаємодії створеної системи управління з новим оточуючим середовищем).

Виходячи з вищесказаного, чинниками, що впливають на якість еталону, та, відповідно, можливими проблемними областями в управлінні персоналом при проведенні інновацій, будуть: доступ до наявної достовірної інформації, необхідної для створення еталону та прогнозування стану зовнішнього середовища та компетентність фахівців (керівника та членів проектної групи, залучених експертів), їх здатність аналізувати і передбачати події.

III етап. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. При проведенні аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації доцільно зі всього різноманіття чинників виділити і проаналізувати тільки ті, які в тому або іншому ступені впливають на виконання поставленого при постановці цілі завдання. Щодо завдання удосконалення системи управління персоналом буде важливим, в першу чергу, проаналізувати чинники, безпосередньо пов'язані з нею. Якість аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації залежить від вільного доступу до значного обсягу інформації, частина якої представляє собою комерційну таємницю організації.

Отримані дані повинні піддаватися не тільки порівняльному аналізу, що буде недостатньо для розуміння процесів, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, але і смислового або «інтерпретаційного» аналізу. В даному випадку з'являється можливість шляхом аналізу наявних даних виявляти додаткову інформацію.

З цього випливає, що основним чинником, що впливає на якість аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, а отже і ймовірною проблемною областю при проведенні інновацій, є компетентність та аналітичні здібності керівника аналітичного відділу або працівника, що виконує такий аналіз.

IV етап. Діагностика системи управління персоналом (СУП) організації. Система управління персоналом підприємства входить в поняття внутрішнього середовища організації і, отже, на стадії аналізу внутрішнього середовища вже піддавалася дослідженню. Однак, на даному етапі діагностування система управління персоналом аналітично розкладається на складові її елементи, які досліджуються з точки зору відповідності поставленого при постановці цілі завдання і прийнятого "еталону".

Дана робота вимагає значних витрат часу як для збору, так і для аналізу інформації. Тому для якісного проведення діагностики СУП необхідно створити цільову проектну групу професійно підготовлених фахівців, яких за фінансової можливості доцільно запросити зі сторони саме для об'єктивної роботи та оцінки СУП.

Виходячи з вищевикладеного, на даній стадії діагностики СУП найбільш значущими чинниками, а отже і ймовірними проблемними областями, що можуть негативно впливати на управління персоналом в умовах проведення інновацій, будуть: уміння проект-менеджера організувати роботу цільової проектної групи; професіоналізм працівників, що проводять діагностику СУП; забезпечення ними об'єктивної оцінки СУП.

V етап. Розробка пропозицій інновацій за сутністю та послідовністю реалізації змін. При розробці пропозицій по змінах в умовах проведення інновацій, разом з міркуваннями доцільності, необхідно враховувати, що будь-який елемент новизни несе в собі певну непередбачуваність. Відповідно до цього, усі інноваційні зміни, що проводяться, повинні бути плавними та поступовими, що дозволяє персоналу поступово адаптуватися до них.

Таким чином, на даному етапі найбільш значущими чинниками, а отже і ймовірними проблемними областями, що можуть негативно впливати на управління персоналом в умовах

проведення інновацій, будуть: професіоналізм і аналітичні здібності фахівців, що розробляють пропозиції; готовність, членів проектної групи залишитися у "тіні".

VI етап. Розробка інструментів та критеріїв оцінки якісних змін. Після того, як визначені сутність і послідовність потрібних інновацій, необхідно розробити інструменти та критерії оцінки результатів, які планується досягти.

При проведенні інновацій у системі управління персоналом переслідуються дві групи цілей: економічні і соціальні. Причому ці цілі так тісно зв'язані, що, як правило, досягнення однієї з них неминуче викликає позитивну динаміку до досягнення інших. Тому представляється правильним розробляти необхідні інструменти та критерії оцінки якісних змін при позитивній динаміці досягненні цілей, тобто пропонується оперативне підстроювання до поточних процесів змін у процесі інновацій.

Припускаючи, що очікувані зміни лежать в площинах вирішення економічних і соціальних завдань, що стоять перед організацією, можна в якості інструментів вимірювання змін, що відбуваються, використовувати наявні в будь-якій організації економічні показники діяльності як всієї організації в цілому, так і окремих її підрозділів, а також використовувати існуючі методи соціологічних опитувань. В результаті можна отримати як об'єктивну інформацію про наявність змін, так і суб'єктивну інформацію, що дозволяє визначити ставлення працівників організації до змін, що відбуваються.

Критерії оцінки можна вибрати, або розробивши спеціальні шкали, або використавши метод порівняння попереднього стану з існуючим, виразивши його у відсотках або через порівняння позитивних і негативних складових.

Отже, для розробки адекватних інструментів і критеріїв вимірювання змін, що відбуваються, вирішальними чинниками, а отже й ймовірними проблемними областями в управлінні персоналом при проведенні інновацій, можуть стати: професіоналізм і аналітичні здібності керівника проектної групи, що дозволяють йому передбачати розвиток ситуації і, виходячи з цього, чекати зміни в певних підсистемах системи управління персоналом; доступ до повної інформації про динаміку економічних і соціальних змін, що відбуваються в організації.

VII етап. Управлінський вплив у системі управління персоналом організації. Управлінський вплив у системі управління персоналом спрямований на соціальні групи та окремих осіб, що входять до складу організації, розподілено по всій структурі організації відповідно до наділених владних повноважень окремих її елементів, проводиться за допомогою адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів безперервно, переривисто або імпульсно.

Тому на даному етапі виявлення ефективності управлінського впливу найбільш значущими чинниками, а отже і ймовірними проблемними областями, що можуть негативно впливати на управління персоналом в умовах проведення інновацій, будуть: компетентність осіб, що визначають цільову групу для планованого впливу; сприяння інноваційним змінам осіб, наділених в організації владними повноваженнями.

VIII етап. Система управління персоналом (швидкість змін внутрішнього середовища організації). Характеризуючи систему управління персоналом, яка включається в процес проведення інновацій, слід звернути увагу як на її певну інерційність до змін всередині організації, так і на ймовірне зростання опору зовнішнього середовища, яке не зможе своєчасно забезпечувати організацію потрібними ресурсами із-за ряду об'єктивних чинників.

На даному етапі найбільш значущими чинниками, що впливають на швидкість змін внутрішнього середовища організації, а отже і ймовірними проблемними областями, що можуть негативно впливати на управління персоналом в умовах проведення інновацій, будуть: наявність тимчасового лага при зміні моделей поведінці персоналу при проведенні інновацій; наявність у зовнішнього і внутрішнього середовищах організації ресурсів, необхідних на початку, в процесі проведення і закріплення інновацій.

IX етап. Контроль ступеня досягнення цілі. Стратегічна ціль, визначена на першому етапі проведення інновацій, у подальшому на стадії "діагностики", перетворюється у тактичні цілі, які досягаються в процесі впливу на систему управління персоналом. Виходячи з цього, після визначення і реалізації кожної тактичної цілі, необхідно здійснювати контроль ступеня її досягнення, а у подальшому - її відповідне оперативне коригування разом із внесенням змін у запланований заздалегідь хід реалізації інновацій. Отже, контроль досягнення цілі є не однорідним (за часом проведення та функціональною спрямованістю) та багаторівневим (загальноорганізаційний рівень, рівень відділів і цехів, соціальних груп, окремого індивіду).

Беручи до уваги вищевикладене, найбільш значущими чинниками, що впливають на якість проведення контролю ступеня досягнення цілі, а отже і ймовірними проблемними областями проведення інновацій, будуть: наявність у фахівців проектної групи чіткого уявленні про необхідний кінцевий стан кожного елементу системи при досягненні прийнятого еталону; своєчасне отримання повної і достовірної інформації про фактичний стан всієї системи після переходу її в нове положення, викликаного управлінською дією; аналітичні здібності керівника проектної групи, що визначає достатність або не достатність досягнення тактичних цілей на даному етапі поставленої стратегічної цілі.

X етап. Фіксація досягнутої цілі (бажаної чи прийнятної). Даний етап представляє собою фіксацію отриманого в результаті реалізації стратегічної мети нового становища системи управління персоналом. Це становище не може бути кінцевим, оскільки зовнішнє та внутрішнє середовище організації постійно змінюється, що вимагає постійного коригування. Тому очевидний нескінченний процес безперервного вдосконалення системи управління персоналом, що йде по спіралі.

Таким чином, даний етап не ставить точку в процесі змін, він необхідний для фіксації отриманих досягнень в процесі проведення інновацій. Під фіксацією отриманих досягнень слід розуміти процес закріплення змін на новому рівні організаційного розвитку.

Для реалізації цього етапу в якості інструменту для фіксації системи управління в необхідному становищі можна запропонувати моніторинг, що дозволяє відстежувати відхилення системи від заданого становища. В даному випадку мова йде не про вже реалізовані інновації, а про стабілізацію системи управління на новому рівні.

Недостатній рівень компетентності осіб, здатних проводити моніторинг системи управління персоналом в умовах проведення інновацій, є ймовірною проблемною областю, що може негативно впливати на управління персоналом в умовах проведення інновацій.

XI етап. Підготовка для проведення наступного удосконалення. Для забезпечення конкурентної переваги організації необхідно щодня удосконалюватися, не чекаючи ситуації, коли обставини примусять приступити до змін. Підготовка до проведення подальшого вдосконалення покликана акцентувати увагу саме на такому розумінні розвитку організації.

Крім того, при досягненні організацією нового стану, її можливості значно збільшуються. Це дає можливість керівництву організації ставити нові стратегічні цілі, які раніше на старому організаційному рівні були не досяжні. Таким чином, вибудовується логічно завершений механізм безперервного зростання можливостей організації при проведенні інновацій через вдосконалення системи управління персоналом.

Порушені в даній статті питання не вичерпують всіх аспектів, що є у сфері управління персоналом при проведенні інновацій в умовах конкурентного середовища. Усунення причин низького відсотку досягнення цілей інновацій при їх проведенні залишається надзвичайно актуальним в діяльності будь-якої організації, в якій вони здійснюються. Одна із них криється в неефективному управлінні персоналом на усіх етапах впровадження інновацій.

Разом з тим, підходи до виявлення ймовірних проблемних областей ("вузьких" місць) в управлінні персоналом при проведенні інновацій з метою "виживання" організації в умовах конкурентного середовища не можуть бути удосконалені без подальших науково-практичних і методичних розробок у цій сфері і в цьому ми бачимо практичну користь представленого матеріалу.

Важко заперечувати твердження про те, що як висока економічна активність і зростання виробництва, так і їх згортання та зменшення обсягів діяльності в умовах кризи, призводять до значної конкуренції, в якій "виживання" організації значною мірою забезпечує проведення інновацій.

Саме тому виявлені в даній статті найбільш ймовірні проблемні області в управлінні персоналом на усіх етапах проведення інновацій є тим практичним інструментарієм, скориставшись яким, можна своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та забезпечувати ефективне функціонування організації на ринку, утримувати чи збільшувати її частку на ньому.

Література

1. Маскон, М., Альберт, М., Хелоури, Р. Основы менеджмента [Текст]: Пер с англ. / общ. ред. и вст. сл. Л.М. Евенко. - М: Дело, 2000. - 704 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст]. - СПб.: Питер, 1999. - 416 с.
3. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации [Текст]: Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. - М: Книгописная палата, 2002. - 264 с.
4. Карпунь, І.Н. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання: методологія формування, механізми реалізації [Текст]: Монографія / І.Н. Карпунь, М.С. Хом'як; Львівський держ. ін-т новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола. - Л.: ЛДІНТУ ім. В. Чорновола, 2009. - 432 с.

5. Майорова, Т.В. Инвестиційна діяльність [Текст]: Підручник / Т.В. Майорова; М-во освіти і науки України, Київський нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 472 с.
6. Зянько, В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку [Текст]: Монографія / В.В. Зянько; М-во освіти і науки України, Вінницький нац. технологічний ун-т. - Вінниця: УНІВЕРСУМ.-Вінниця, 2008. 397 с.
7. Економіка й організація інноваційної діяльності [Текст]: Підручник / ред. О.І. Волков. - К.: Професіонал, 2004. - 960 с.
8. Інноваційна модель економіки: правові та методологічні засади проведення експертизи інноваційних проєктів [Текст]: Монографія / ред Ю.П. Доценко. - К.: Леся, 2006. - 196 с.

Рецензент докт. екон. наук, професор Л.П. Червинская

65.262.10

*Байрам У.Р., к.э.н., доцент,
Крымский экономический институт
КНЭУ имени Вадима Гетьмана, г. Симферополь*

РАЗРАБОТКА ПРИНЦИПОВ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКЕ В СТРУКТУРЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Актуальным в условиях рыночных отношений является разработка стратегических направлений, долгосрочных прогнозов приоритетного развития кредитной политики коммерческого банка. Разработка кредитной политики, определение элементов является сложным и многомерным процессом банковской деятельности. Оптимально разработанная и усовершенствованная кредитная политика коммерческого банка окажет благотворное влияние на экономическую ситуацию в стране.

Определение принципов и вопросы методологии кредитной политики коммерческих банков широко рассмотрены в работах Дзюблюка А.В., Сусиденко В.Т., Гуцал И.С., Чайковского Я.И., Пановой Г.С. [2; 4; 1; 5; 3]. Разработка методологических основ кредитной политики коммерческих банков должна базироваться на определенных принципах. В большинстве публикаций эти принципы, либо отождествляются с принципами выдачи кредитов, либо рассматриваются лишь фрагментарно, не позволяя определить всю систему [3, с. 57-63; 1, с. 37; 4, с. 218-223].

Цель статьи состоит в разработке и детализации принципов кредитной политики коммерческого банка.

В основе результативной кредитной деятельности банка лежит продуманная кредитная политика, которая является важнейшим инструментом достижения стратегических целей коммерческого банка. От ее успешной реализации во многом зависит финансовый результат банковского учреждения. Кредитная политика коммерческого банка в части стратегии вбирает в себя приоритеты, принципы и цели его деятельности.

Основным условием успешного функционирования кредитной деятельности является соблюдение принципов кредитной политики, которые являются основой кредитного процесса. По нашему мнению принципы кредитной политики – это основные правила, исходные положения для ее разработки и реализации. Для детального изучения принципов кредитной политики мы предлагаем воспользоваться рис. 1.

К общим принципам кредитной политики относятся: научная обоснованность кредитной политики; оптимальность, общность и взаимосвязь элементов этой политики.

Принцип научной обоснованности кредитной политики обусловлен учетом объективных реалий жизни и субъективных факторов, ее определяющих, что дает возможность более емко отразить интересы государства, коммерческого банка его персонала и клиентов, следовательно, в большей степени соответствует тем целям, которые стоят перед банками на определенной фазе развития. Таким образом, такая политика является оптимальной, а пути ее реализации более точно соответствуют целям кредитной политики государства и конкретного банка. Принцип оптимальности базируется на адекватности управления рисками кредитной политики банков с целью создания соотношения доходности и ликвидности коммерческого банка на этапах его развития.