

2. Для підвищення якості керування знаннями і економічної ефективності використання інтелектуального капіталу необхідно створити і впровадити сукупність заходів відносно об'єктів інтелектуальної власності в аграрному ВНЗ: розробити політику ВНЗ і систему управління інтелектуальним капіталом; створити відділ по оформленню і захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності; розширити використання загальноосвітній та комерційній діяльності ВНЗ об'єктів інтелектуальної власності.

Література:

1. Гапоненко У.З. Управление знаниями / У.З. Гапоненко. – М.: ИПК. Госслужбы, 2001. – 177 с.
2. Мильнер Б.З. Управление знаниями / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2003. – 317 с.
3. Румизин М.К. Управление знаниями: [пер. с англ.] / М.К. Румизин – М.: ООО издательство «Аист», 2004. – 273 с.
4. Багов В.П. Управление интеллектуальным капиталом: [учебн. пособ.] / В.П. Багов, Е.Н. Селезнев, В.С. Ступаков. – М.: ИД «Камерон», 2006. – 248 Q ISBN-5-9594-0029-4.
5. Нуждин В.Н. Стратегическое управление качеством образования, «Высшее образование сегодня» / В.Н. Нуждин, В.И. Кадамцева. – М., 2003. – №4,5. – С. 12-15, 18-23.
6. Пигоров Г.С. Информатизация делового творчества / Г.С. Пигоров и др. – Днепропетровск. – 2001, 120 с.
7. Торобеков Б.Т. Развитие информационного управления Вуза / Б.Т. Торобеков, В.Ф. Бабак // Проблема автоматизации и управление. Бишкек. НАН КР: Илим, 2008. – 12 с.
8. Шульгин Д.Б. Модель системы управления интеллектуальной собственностью вуза / Д.Б. Шульгин, В.С. Кортон // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № (20). – С. 36-42.

УДК 658:338.436

КРОСС-ПЛАТФОРМА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Притула В.І., здобувач

Полтавська державна аграрна академія

Досліджується питання зміни підходів до управління персоналом в процесі інтеграційних перетворень. Автором розроблено кросс-платформу для поетапного переформування системи управління персоналом на підприємствах в ході їх комплементарної взаємодії.

The questions of change approaches to personnel management through the transformational process of integration are studied. The cross-platform is elaborated for gradually expanding the personnel management system in enterprises during a complementary interaction.

Постановка проблеми. Економічна інтеграція як процес формування стійких взаємозв'язків є об'єктивною передумовою успішної діяльності, націленої на досягнення конкурентних переваг, виходу на інші сегменти ринку, розвиток інфраструктури, поширення нових технологій, створення умов для прояву ефекту масштабу виробництва за рахунок синергетичного поєднання наяв-

них ресурсів та розширення меж економічних горизонтів і сфер діяльності.

Глобально інтеграція на рівні національних економік проявляється у створенні економічних, валютних, митних об'єднань, зон вільної торгівлі, інших преференційних зон. При цьому поєднання організаційно-виробничих процесів, формування цілісного механізму зі структурованих елементів в межах одного господарюючого суб'єкта також слід розглядати як інтеграцію.

Інтеграційні процеси на рівні суб'єктів господарювання сьогодні все частіше виходять за межі простого співробітництва, проявляючись в об'єднанні управлінських зусиль, наявних ресурсів та виробничих потужностей на базі асоціацій, корпорацій, консорціумів, холдингів, фінансових груп.

При цьому створення, запуск та ефективність функціонування інтеграційного механізму на підприємствах залежить від його працівників, починаючи з вищого керівництва та закінчуючи безпосередніми учасниками виробничого процесу і обслуговуючим персоналом. Зважаючи на об'єктивну присутність людського фактору та його суб'єктивну природу, одним із основних аспектів діяльності підприємства в цих умовах залишається управління персоналом не лише в контексті економічної доцільності, але й з позицій ефективного формування та збереження колективу в процесі інтеграційних перетворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оскільки інтеграційні процеси, як прагнення до впорядкованості людського соціуму, лежать в основі всього історичного розвитку цивілізації, проявляючись на різних рівнях суспільної організації – від міжособистісного до міждержавного, то дослідження сутності інтеграції, її характерних проявів та тенденцій має різні спектри наукового пошуку – історичний, геополітичний, соціальний та економічний.

Так, у загальнонауковому розумінні інтеграція (від лат. слів *integer* - цілий та *integratio* - відновлювати, поповнювати) означає поєднання в ціле окремих частин, елементів, які набувають спільних ознак, а отже функціонують як єдина система.

Загалом, як системне явище, інтеграція може бути інтерпретована:

- як стан пов'язаності окремих диференційованих частин в ціле;
- як процес, у результаті якого досягається стан цілісності, чи як процес входження в систему окремого елемента.

Л.Я. Угрин наголошує, що у процесі інтеграційної взаємодії відбувається формування інтересів, цілей, які усвідомлюються як спільні для нового структурного об'єднання [4, с. 256]. У цьому контексті в процесі інтеграційного поєднання підприємств необхідно розробляти нову стратегію управління персоналом.

У роботі Г. Баккера та Дж. Хелмінка «Як успішно об'єднати дві компанії» досліджуються особливості формування та розвитку нових інтеграційних структур бізнесу, одним із етапів переходу до яких є переформатування всієї структури функціональної організації співробітників [1]. Це створення нових підрозділів, розформування відділів, функції яких дублюються, запровадження єдиних корпоративних правил для новоствореного інтеграційного об'єднання.

Науковий пошук С.М. Іщенко спрямований на визначення економічної доцільності та досягнення синергетичного ефекту від злиття чи поглинання підприємств, їх об'єднання [2]. При цьому ефективність інтеграції підприємств залежить не лише від успішного поєднання наявних активів, але й від рівня готовності працівників до роботи в новій команді, адже внутрішні корпоративні конфлікти та протистояння змінам негативно позначаються на роботі співробітників через відсутність між ними конструктивних комунікаційних зв'язків.

Мінливе середовище зовнішніх та внутрішніх факторів, що потребує адекватних дій та адаптації через ідентифікацію основних чинників ризикових подій, вивчає Н.С. Скопенко [3]. На рівні управління персоналом такими ризиковими чинниками, на думку автора, є конфлікт інтересів окремих працівників чи цілих підрозділів, опір трудового колективу змінам, що відбуваються, антагонізм корпоративних культур.

У цілому питанню інтеграції сьогодні приділяється значна увага як в Україні, так і за її межами. Більшість економічних досліджень присвячена аналізу доцільності участі країни в інтеграційних формуваннях та прогнозування їх ефективності в масштабах галузей національної економіки. Проте лише незначна частина науковців розглядає питання інтеграції з позиції управління окремими суб'єктами господарювання, а тому переформатування принципів та підходів до управління персоналом в умовах інтеграційного об'єднання підприємств залишається ще мало дослідженим.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування базової методики управління персоналом в процесі інтеграційного об'єднання підприємств.

Відповідно до поставленої мети визначено такі основні завдання:

- огляд інтеграційних процесів в аграрному секторі економіки України;
- вивчення сучасної концепції «critical organizational competencies» щодо управління персоналом в умовах глобальної інтеграції;
- розробка кросс-платформи як методичної основи управління персоналом в процесі інтеграційного об'єднання підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активізація інтеграційних процесів в АПК обумовлена необхідністю залучення в сільськогосподарські підприємства значних зовнішніх інвестицій та капіталовкладень.

Сьогодні найбільші підприємства, що спеціалізуються на переробці молока, м'яса та іншої сільськогосподарської продукції, вже реалізують проекти по створенню власної сировинної бази або здійснюють прямі чи непрямі інвестиції у підприємства-постачальники. Так, українська компанія «Терра Фуд» інвестувала більше 30 млн. доларів у будівництво Білоцерківського молочного комбінату, який за сучасним технологічним оснащенням є єдиним із кращих в Україні. Потужність заводу – 250 тонн переробки молока на добу. Протягом трьох років планується зайняти 6% ринку сегменту цільномолочної продукції.

І навпаки – успішні виробники сільськогосподарської продукції самостійно будують цехи по переробці та створюють власну мережу продажу своєї продукції, як наприклад, ТОВ «Агрофірма «Маяк» Котелевського району.

В Україні також успішно функціонують на інтеграційній основі такі підприємства, як ТОВ НВП «Білоцерківмаз», Представництво CLAAS в Україні, ТОВ СП «Нібулон», ЗАТ компанія «Райз», ВАТ «Червона Зірка», Компанія «Ростсельмаш», ТОВ «ФРАНЦ БЕКЕР АГРО СЕРВІС», Компанія «АСТРА», ЗАТ «Агропромислова група».

При формуванні інтеграційних об'єднань підприємств поряд із фінансово-інвестиційними, технологічними, технічними, маркетинговими ризиками, значним є ризик системи управління в цілому і, зокрема, ризик управління персоналом.

Для зниження рівня імовірних ризиків управління персоналом в умовах глобальної інтеграції Алан Х'юїт та Ерік Лессер розробили концепцію «critical organizational competencies» [5], в основу якої покладено сім вирішальних організаційних компетенцій-підходів:

1) рішення по відношенню до персоналу мають ґрунтуватися на фактах – керівництво має володіти інформацією про колектив: демографічні характеристики, навики, здібності та досвід роботи працівників;

2) необхідно прогнозувати потребу підприємства у співробітниках на майбутнє, знати кон'юнктуру, а, зокрема, і структуру пропозиції на ринку праці з можливостями аутсорсингу;

3) розвиток соціальної мережі всередині організації, здійснення її моніторингу та аналізу – такі соціальні мережі розвивають взаємодію між людьми, дають можливість отримати важливий механізм зворотного зв'язку щодо ідей, розробок та пропозицій працівників, що стимулюватиме розвиток персоналу;

4) взаємодія з працівниками, якщо вони працюють в режимі віддаленого доступу, має бути ефективною через створення мережі віддаленої взаємодії та оптимальних методів моніторингу роботи таких співробітників;

5) налагодження неформального співробітництва між працівниками різних підрозділів, відділів та інших структурних елементів – для розширення знань, їх передачі та зниження потреби у додатковому навчанні;

6) формування системи розвитку персоналу – наставництво, коучинг, обмін знаннями, відповідність часу та форми навчання потребам працівника та запитам підприємства;

7) здійснення оцінки діяльності персоналу та надання зворотного комунікативного зв'язку.

На етапі організації та подальшого функціонування кожного інтеграційного об'єднання важливо розробити певну модель впровадження усіх необхідних змін та перетворень у системі управління персоналом. Для вирішення цього завдання ми пропонуємо розроблену нами кросс-платформу «HRM in integration» – управління персоналом в умовах інтеграції підприємств.

Термін «кросс-платформа» було запозичене нами із сфери ІТ-

технологій, де поняття кроссплатформеності широко використовується для означення можливості безперешкодного переносу функціональних можливостей програми на іншу апаратну платформу чи операційну систему. При цьому кроссплатформеність поєднує три основні властивості – універсальність, компліментарність (відповідність) й можливість інтерпретування.

Саме ці властивості ми і прагнемо зберегти при формуванні власної кросс-платформи управління персоналом і перенесення її функціоналу в економічну систему підприємства.

У першому сегменті кросс-платформи «HRM in integration» передбачається формування HR-стратегії на базі загальної інтеграційної бізнес-стратегії підприємства. Виходячи з обраної HR-стратегії, реалізуються відповідні заходи щодо управління персоналом, спрямовані на досягнення цілей та задач компанії на різних етапах інтеграційного об'єднання.

У другому сегменті платформи за результатами SWOT-аналізу бізнес-середовища в цілому та у сфері HRM визначається комплексна програма управління персоналом, що поєднує шість етапів процесу інтеграційних перетворень, а саме: розробка нової організаційної структури; розробка та систематизація HR-процедур; виявлення ключових співробітників; організація ефективної внутрішньої комунікації; адаптація HR-процесів; визначення, систематизація та оцінка зон ризику.

У третьому сегменті кросс-платформи сформовано базові стадії адаптації процесу управління персоналом в умовах об'єднання кількох підприємств. При цьому важливо встановити існуючі розбіжності в практиці управлінні персоналом між підприємствами, що інтегруються, розпочавши з порівняння принципів управління, аналізу рівня оплати праці, соціальних гарантій для працівників, закінчуючи дослідженням особливостями корпоративних культур підприємств.

Тож, загальнокорпоративна адаптація HR-процесів передбачає інтеграцію систем управління персоналом, планування його чисельності, підготовку та реалізацію програм навчання, комплексну оцінку персоналу, розробку систем і програм стимулювання, інтеграцію корпоративних культур. Запропонована кросс-платформа «HRM in integration» змодельована графічно на рис. 1.

Висновки. Розроблена кросс-платформа «HRM in integration» узагальнює ключові етапи процесу інтеграційних перетворень у сфері управління персоналом. Дана модель може бути інтерпретована будь-якими суб'єктами господарювання при формуванні інтеграційних взаємозв'язків та впровадженні на підприємствах будь-якої організаційно-правові форми, а тому і відповідає основній ідеї розробки інтеграційної кросс-платформи та перенесення її у сферу управління персоналом.

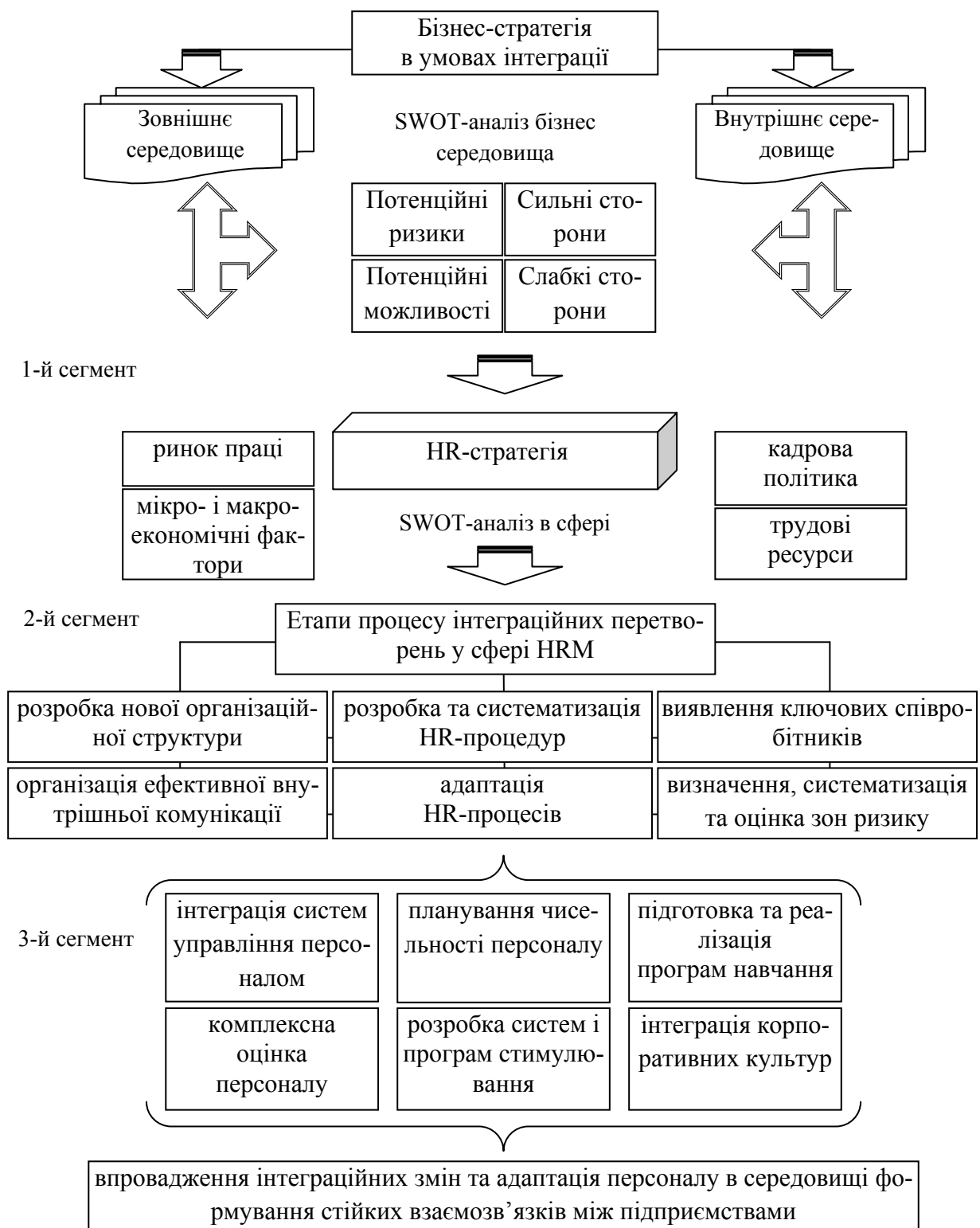


Рис. 1. Кросс-платформа «HRM in integration» [власна розробка автора]

На основі запропонованої трьохсегментної кросс-платформи «HRM in integration» пропонуємо впроваджувати зміни та проводити адаптацію персоналу в середовищі формування стійких інтеграційних взаємозв'язків між підприємствами.

Література:

1. Баккер Г. Как успешно объединить две компании / Г. Баккер, Дж. Хелминк; [пер. с англ. Т.И. Митасова]. – Минск : Гревцов Паблішер, 2008. – 288 с.
2. Ищенко С.М. Слияние и поглощение компаний: оценка эффекта синергии / С.М. Ищенко. – К. : Науковий світ, 2007. – 95 с.
3. Скопенко Н.С. Основні підходи до вивчення ризику при формуванні нових організаційних структур [Електронний ресурс] / Н.С. Скопенко. – Режим доступу : www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Skopenko.pdf.
4. Угрин Л.Я. Интеграційні процеси: міжнародний аспект / Л.Я. Угрин // Вісник Львівського університету. Серія: філософські науки. – 2008. – № 4. – С. 256 – 264.
5. Hewitt Alan. Critical Organizational Competencies for a Globally Integrated World [Електронний ресурс] / Alan Hewitt, Eric Lesser // Chief learning officer. – 2007. - № 8. – Режим доступу до журн. : http://clomedia.com/articles/view/critical_organizational_competencies_for_a_globally_integrated_world.

УДК 338.432:633.63

РОЗВИТОК ОСНОВНИХ ФОРМ АГРАРНО-ПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАНЬ У БУРЯКОЦУКРОВОМУ ПІДКОМПЛЕКСІ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЙОГО СУБ'ЄКТІВ

Рижикова Н.І., к.е.н.

Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка

Виділено основні форми аграрно-промислових формувань у бурякоцукровому підкомплексі, які сприяють узгодженню інтересів його суб'єктів та підвищенню економічної ефективності функціонування підприємств досліджуваного підкомплексу.

At this article the basic forms of the agro-industrial formations at the sugar-beet subcomplex has been allocated. The forms are conducive the sequence of interesting his subjects and to increase the economical effectiveness of functioning enterprises of investigation subcomplex.

Постановка проблеми. В умовах розвитку постійних виробничо-господарських зв'язків підприємств-виробників сільськогосподарської продукції з промисловими підприємствами, зокрема в сфері переробки сільськогосподарської продукції, виникає вертикальна форма кооперації, яка набула назву агропромислової інтеграції.

Методологічною основою виникнення та розвитку інтеграційних процесів у бурякоцукровому підкомплексі є комплексний підхід при врахуванні закономірностей та особливостей розвитку сільськогосподарського виробництва та промислової переробки сільськогосподарської сировини. Їх органічне поєднання зумовлюється об'єктивними і суб'єктивними соціально-економічними та організаційно-технологічними умовами та сприяє створенню різних організаційних форм господарювання [1, 2].

Зі вступом України до СОТ, набувають нового значення інтегровані форми. Для того, щоб успішно працювати в умовах підвищеної ринкової конкуренції та реалізовувати значні фінансово-промислові проекти, мати доступ до системи мобільного обміну знаннями, досвідом та інформацією, що