

НОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ І НОВІ РОЛІ КАДРОВИХ СЛУЖБ У ФОРМУВАННІ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

Скібіцький О. М.

Наразі в Україні відбувається перехід від індустріальної економіки до інформаційного суспільства. З'являється все більше прихильників розуміння економічного розвитку як, насамперед, людського розвитку, розширення функцій і потенцій людини, накопичення людського потенціалу і його використання в розширеному суспільному відтворенні в інтересах кожного члена суспільства.

В Україні тематика людського розвитку, залишаючись цілком прагматичною й пов'язаною із соціально-економічними завданнями, набула нової якості та дала поштовх теоретичному розробленню концепцій "людського потенціалу".

Значною мірою зміни в роботі кадрових служб (щодо змістового наповнення, розширення функцій, компетенцій, влади та відповідальності) пов'язані з переходом від індустріальної економіки до інформаційного суспільства.

Виконання розширеного переліку функцій дозволить керівникам кадрових підрозділів більш чітко планувати кадровий потенціал підприємства і брати у його формуванні та розвитку безпосередню участь. Таким чином, для реалізації програми підвищення кадрового потенціалу керівник кадрової служби може й повинен сам удосконалювати свій управлінський потенціал.

Діяльність служби управління персоналом у період економічної кризи має бути спрямована, насамперед, на оптимізацію чисельності персоналу, формування й розвиток кадрового ядра. У цьому полягає сутність антикризової кадрової політики, яка повинна бути активною й ефективною.

Служба управління персоналом має володіти інструментами діагностики, зворотним зв'язком із персоналом, кадровими програмами, спрямованими на утримання, закріплення й розвиток кадрового ядра колективу. Систему управління персоналом необхідно прив'язувати до системи планування зарплати та мотивації.

Використання різних форм стимулювання й мотивації праці дозволить керівництву організації згуртувати колектив, підвищити професійну підготовку персоналу та забезпечити вихід із кризової ситуації.

У статті уточнено актуальні питання вдосконалення кадрової роботи в процесі формування людського потенціалу підприємств у ринкових умовах та окреслено методичні проблеми формування персональних компетенцій персоналу в інформаційній економіці. Визначено ключові моменти вдосконалення системи управління людським потенціалом у зв'язку із упровадженням результатів науково-технічного прогресу у виробничу та управлінську діяльність підприємств.

Ключові слова: потенціал, людський потенціал, проривні технології, інновації, автоматизація розумової праці, асесмент-технології, аутстафінг, аутсорсинг, фрілансерство, телеробота, індустріальна економіка, інформаційна економіка, постіндустріальне суспільство, компетенція, персональна компетенція, бізнес-компетенція, бізнес-процес, кадрова служба.

.....

НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ И НОВЫЕ РОЛИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ В ФОРМИРОВАНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Скибицкий А. Н.

Сейчас в Украине происходит переход от индустриальной экономики к информационному обществу. Появляется все больше приверженцев понимания экономического развития как, прежде всего, человеческого развития, расширения функций и потенций человека, накопления человеческого потенциала и его использования в расширенном общественном воспроизводстве в интересах каждого члена общества.

В Украине тематика человеческого развития, оставаясь целиком прагматической и увязанной с социально-экономическими задачами, приобрела новое качество и дала толчок теоретической разработке концепций "человеческого потенциала".

В значительной мере изменения в работе кадровых служб (в части содержательного наполнения, расширения функций, компетенций, власти и ответственности) связаны с переходом от индустриальной экономики к информационному обществу.

Выполнение расширенного перечня функций позволит руководителям кадровых подразделений четче планировать кадровый потенциал предприятия и принимать в его формировании и развитии самое непосредственное участие. Таким образом, для реализации программы повышения кадрового потенциала руководитель кадровой службы может и должен сам совершенствовать свой управленческий потенциал.

Деятельность службы управления персоналом в период экономического кризиса должна быть направлена, прежде всего, на оптимизацию численности персонала, формирование и развитие кадрового ядра. В этом состоит сущность антикризисной кадровой политики, которая должна быть активной и эффективной.

Служба управления персоналом должна владеть инструментами диагностики, обратной связью с персоналом, кадровыми программами, направленными на удержание, упрочение и развитие кадрового ядра коллектива. Системе управления персоналом необходимо быть привязанной к системе планирования зарплаты и мотивации.

Использование разных форм стимулирования и мотивации работы позволит руководству организации сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить выход из кризисной ситуации.

В статье уточнены актуальные вопросы совершенствования кадровой работы при формировании человеческого потенциала предприятий в рыночных условиях и очерчены методические проблемы формирования персональных компетенций персонала в информационной экономике. Определены ключевые моменты усовершенствования системы управления человеческим потенциалом в связи с внедрением результатов научно-технического прогресса в производственную и управленческую деятельность предприятий.

Ключевые слова: потенциал, человеческий потенциал, прорывные технологии, инновации, автоматизация умственного труда, ассесмент-технологии, аутстафинг, аутсорсинг, фрилансертство, телеработа, индустриальная экономика, информационная экономика, постиндустриальное общество, компетенция, персональная компетенция, бизнес-компетенция, бизнес-процесс, кадровая служба.

NEW COMPETENCES OF EMPLOYEES AND NEW ROLES OF HUMAN RESOURCE SERVICES IN THE HUMAN POTENTIAL FORMATION IN TERMS OF INNOVATION

O. Skibitskyi

Now Ukraine is undergoing a transition from an industrial economy to the information society. There is a growing understanding of economic development as, above all, human development, expansion of human functions and potentialities, the accumulation of human capital and using it in the extended social reproduction in favour of every member of society.

In Ukraine, the theme of human development, while remaining entirely pragmatic and linked to socio-economic objectives, has acquired a new quality and gave rise to the development of theoretical concepts of human potential.

To a large extent the changes in personnel services (in terms of substantive content, enhanced functions, competencies, authority and responsibility) are associated with the transition from an industrial economy to an information society.

Performing an extended list of functions will allow human resources managers to plan human resources of an enterprise more distinctly and be most directly involved in its formation and development. Thus, for the implementation of programs of human capacity improvement the Head of Human Resources can and should improve their own management capacity.

The activities of Human Resources Departments during the economic crisis should be aimed primarily at the optimization of the number of personnel, the formation and development of a human core. This is the essence of the crisis personnel management policy, which has to be active and effective.

The personnel management service should possess the tools of diagnosis, feedback from the staff, personnel programs aiming to retain, consolidate and develop the staff core. The personnel management system should be linked to the pay planning and motivation system.

Using different forms of stimulation and motivation of labour will guide the organization to rally the team, improve staff training and provide a way out of the crisis.

The article specifies the current issues of improvement of personnel work in the formation of human capital of enterprises in market conditions and outlines the methodological problems of staff personal competencies formation in the information economy. The key points in the improvement of the human potential management due to the introduction of scientific and technological progress in the production and management of enterprises have been identified.

Keywords: potential, human potential, breach technologies, innovations, automation of mental work, assessment technologies, outstaffing, outsourcing, freelancing, telework, industrial economy, information economy, postindustrial society, competency, personal competency, business competency, business process, HR management.

В Україні тематика людського розвитку, залишаючись цілком прагматичною й пов'язаною із соціально-економічними завданнями, набула нової якості та дала поштовх теоретичному розробленню концепцій "людського потенціалу".

Власники і керівники підприємств починають надавати все більшого значення нематеріальним характеристикам своїх співробітників, таким, як лояльність, здатність устанавлювати взаємини зі споживачами й готовність іти на ризик, а також шукають способи їх формального оцінювання. І розуміючи, наскільки цінним є потенціал таких людських якостей, компанії перетворюють їх у щось більш конкретне – у людський капітал.

Наразі у світі в цілому, і в Україні зокрема, відбувається перехід від індустріальної економіки до інформаційного суспільства. В Україні й за кордоном з'являється все більше прихильників розуміння економічного розвитку як, насамперед, людського розвитку, розширення функцій і можливостей людини, накопичення людського потенціалу і його використання в розширеному відтворенні в інтересах кожного члена суспільства.

Найповніше проблеми формування й управління людським потенціалом підприємств досліджені такими авторами, як: М. Портер, П. Друкер, І. Ансофф, О. Віханський, А. Градов, Р. Фатхутдінов, М. Мартиненко, В. Пастухова, З. Шершньова, М. Ніколайчук тощо.

Роль кадрових служб і нові ролі та компетенції для співробітників, управління людським потенціалом взагалі та персоналом зокрема досліджувалися в роботах зарубіжних фахівців, серед яких М. Армстронг, Г. Дреслер, Р. Марр, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Шмідт, і вітчизняних науковців таких, як: О. Грішнова, Д. Богиня, Е. Лібанова, Балабанова Л. В., Савченко В. А., Шишкін В. О., С. Шекшня, Д. Черванов, Ф. Хміль, А. Шегда, Г. Щокін, Т. Білорус тощо.

Метою статті є уточнення ключових питань удосконалення кадрової роботи в процесі формування людського потенціалу підприємств, окреслення проблем формування персональних компетенцій працівників у процесі поширення нових форм працевлаштування та, відповідно до них, нових завдань кадрових служб в інноваційній інформаційній економіці.

Як відомо, кадри – найцінніший ресурс підприємства. Таким чином, їх чисельність, кваліфікація, розстановка, перерозподіл та забезпечення матеріального заохочення значною мірою визначають економічні результати роботи підприємства. Незалежно від того, скільки часу та коштів укладають у нові технології або системи, саме люди й те, що вони роблять (та виробляють), і є запорукою успіху.

Ще Ф. Тейлор звернув увагу на людський потенціал у процесі виробництва й довів його значущість, започаткувавши численні експерименти в дослідженні вирішальної ролі людини у виробництві та науковій організації праці.

Альтернативні погляди розкриваються в роботах П. Друкера, М. Фрідмена тощо, які продовжують традицію Й. Шумпетера та Л. Мізеса. Майбутнє суспільство П. Друкера – це суспільство знань, в основі якого лежить ринкова інноваційна підприємницька економіка, адже сама держава, на його думку, неефективно використовує ресурси та загрожує свободі підприємництва.

Питання про підвищення кваліфікації на багатьох підприємствах не ставиться, хоча дефіцит кваліфікованих кадрів перетворився на серйозну проблему. При цьому потенціал на-

вчальних закладів ще недостатньо використовується для надання додаткових освітніх послуг місцевому співтовариству.

Таким чином виявилось зниження якості кадрового потенціалу підприємств, обумовлене впливом професіоналів і старінням колективів. Пік утрати кваліфікованих кадрів припав на 1994 – 1996 рр. Однак некомпенсоване вибуття тривало й у період відбудовного зростання. До початку 2005 року чисельність зайнятих на підприємствах промисловості скоротилася більш ніж удвічі. Найбільших кадрових утрат зазнали верстатобудування, радіоелектроніка, виробництво інструменту та прецизійного устаткування, а також наукомісткі галузі. У машинобудуванні й металообробці з 1991 до 2014 року кількість кваліфікованих робітників скоротилася в п'ять разів, що прямо позначилося на здатності країни самостійно виготовляти устаткування, необхідне для модернізації виробництва [1].

Таким чином, людські ресурси як основа трудового потенціалу – це сукупність працівників із кваліфікацією, що дозволяє виробляти продукт чи послугу. Тому бажаних працювати і прийнято вважати робочою силою [2].

Треба визначити, що ж насправді в ринкових умовах є критерієм ефективності функціонування підприємств.

У міру ослаблення централізованої системи управління економікою й розвитком ринкових відносин перед вітчизняними підприємствами почали поставати принципово нові завдання в управлінні персоналом, а саме:

- вивчення й аналізу ринку праці;
- визначення поточної й перспективної потреби в персоналі з урахуванням можливих змін на ринку праці;
- стимулювання праці й кадрової політики, що виражаються в процесі та формі наймання;
- визначення професіональних персональних компетенцій співробітників;

розроблення індивідуальних планів кар'єри [3].

Вирішення цих завдань потребує зовсім інших навичок, ніж ті, яких було достатньо для ведення кадрового діловодства та складання звітів.

Для радянських підприємств були характерні ізольованість і слабка залежність різних сфер управління, тобто ізольоване існування технологічної, економічної та кадрової політики [4]. Зміни чисельності працівників могли відбуватися незалежно від технологічної потреби й фінансового становища підприємства. Обсяг виробництва, а отже, і дохід (не кажучи вже про прибуток) підприємства падав, а чисельність працівників при цьому могла зростати. Підприємство могло, придбавши принципово нове обладнання, що вимагає нової кваліфікації, змусити працювати на ньому колишніх працівників, які не мали спеціальної підготовки. Нарешті, без збільшення чисельності та зміни кваліфікації працівників, без підвищення продуктивності могла бути значно піднята зарплата.

Прикладів непов'язаності виробничої, економічної та кадрової політики радянських підприємств можна було б наводити багато. Але важливо зрозуміти основну причину такої ситуації. В умовах командної економіки, що підпорядковувалась одному центру, неминучим був функціональний поділ управління й на самому верху, що породжувало ухвалення вузьких, спеціалізованих рішень, які не тільки не враховували ситуації конкретних підприємств, але й суперечили вказівкам іншого централізованого відомства [5].

Раніше на відділі кадрів були покладені тільки функції з приймання та звільнення працівників, а також із організації їх навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. Нерідко останні функції виконували відділи підготовки кадрів (технічного навчання).

Для ефективного управління персоналом і забезпечення нормальних умов роботи персоналу необхідно вміти здійснювати соціально-психологічну діагностику, аналіз і регулювання групових та особистих взаємин, відносин керівника й підлеглих, управляти виробничими та соціальними конфліктами й стресами, планувати потреби в персоналі та їх ділову кар'єру, управляти трудовою мотивацією [6].

У процесі переходу до ринку вирішення цих проблем висувається на перший план і в їхньому вирішенні зацікавлене кожне підприємство. Наразі працівники кадрових служб не завжди є спроможними запропонувати керівникам організації ефективне вирішення проблем, пов'язаних з управлінням персоналом [7].

Дослідження зарубіжної практики показують, що відділи *HR* посідають важливе місце в системі управління організації. Це викликане високопрофесійним кадровим складом цих служб. Із кожних 10 працівників 6 – 7 – це фахівці, психологи, економісти, фахівці в галузі трудових відносин тощо. Дедалі більше значення цих служб відбилося на службовому статусі їх керівників. За даними роботи [8], у 1992 році 43 % начальників кадрових служб американських фірм займали пости віце-президентів, а 32 % – входили до рад директорів. На початку 1970-х років відповідні показники були на рівні 27 %. У Японії пост віце-президента компанії займають 51 % керівників кадрових служб, а в Італії – 20 % [6].

Усе перераховане свідчить про те, наскільки повинні змінитися функції кадрових служб в умовах реформування економіки, коли відбувається відхід від ієрархічного управління, практично необмеженої влади до ринкових відносин.

У зв'язку із цим виникає питання: як змінити, реорганізувати кадрову службу підприємства, які функції вона повинна виконувати, які навички та знання потрібні працівникам цієї служби.

Транснаціональні корпорації накопичили найбільший досвід управління персоналом. Їхні відділи управління людськими ресурсами (*HR*) займаються широким спектром питань і відіграють ключову роль у розвитку організації. Узагальнений аналіз роботи відділів *HR* транснаціональних корпорацій дозволяє побудувати певну модель управління персоналом [9].

Першим етапом моделі в процесі формування штату є розроблення й реалізація кадрової політики, що включає планування, відбір, наймання, розміщення співробітників, які зможуть виконати майбутню роботу. Для цього необхідно почати з аналізу посади (роботи). Щоб це зробити, працівники кадрової служби повинні:

- знати способи збирання даних для аналізу робіт і складання форми опитувальних листів;
- уміти описати дану посаду (роботу);
- обробляти результати, конкретно використовувати методи оброблення;
- складати карти специфікації робіт, де необхідно вказати необхідні навички, уміння та досвід.

Другим етапом є професійний відбір. Щоб виконати цю функцію, працівники кадрової служби повинні самі мати уявлення про наявні методи відбору кандидатів і дати правильні рекомендації щодо їхнього використання лінійним керівником.

Третім етапом у роботі з управлінням персоналом є розроблення ефективної системи мотивації, тобто впорядкування оплати всередині підприємства й інших видів мотивації (планування кар'єри, участь в управлінні тощо) до виконання роботи [10]. При цьому керівник, відповідальний за управління персоналом, повинен бути ознайомлений із сучасними концепціями мотивації, відповідно до яких у людини є безліч потреб: не тільки матеріальні, але й такі, як визнання, належність до певної групи, самореалізація тощо (тобто вторинні, за А. Маслоу), які є сильними стимулами, що спонукають до роботи, однак не можуть бути задоволені тільки за допомогою грошей. Проте, оскільки наразі в Україні гроші є найважливішим мотиватором, то кадрова служба має брати активну участь у розробленні системи оплати праці на підприємстві [6].

Четвертий етап – оцінювання виконання, яке є важливою функцією в управлінні персоналом. Логічно ця частина роботи базується на результатах робочого аналізу, де визначають зміст роботи та вимоги до персоналу. На підприємстві для оцінювання виконання можуть використовувати різні методи, але які саме – це необхідно вирішувати разом із працівниками кадрових служб.

У разі неякісного виконання роботи необхідно знайти причину та визначити, які зміни в системі управління персоналом слід зробити. Для цього потрібно:

- переглянути вимоги до набору персоналу;
- проводити перенавчання;
- змінити систему мотивації тощо.

Усе викладене показує, наскільки мають змінитися функції кадрових служб в умовах реформування економіки, коли відбувається перехід до ринкових відносин [8].

Таким чином, крім основних функцій управління, у керівника кадрової служби можна виділити дві додаткові – координації та роботи з кадрами.

1. *Координація* передбачає, що керівник кадрової служби діє як координатор у галузі управління персоналом і повинен входити до складу вищого керівництва підприємства.

2. *Робота з кадрами* передбачає відбір, наймання, навчання, оцінювання, виконання, розроблення систем винагороди, планування кар'єри. Крім того, організація й керівництво спеціальними програмами пов'язані зі здоров'ям і безпекою, конфліктами та стресами, виходом на пенсію тощо [11].

Виконання розширеного переліку функцій дозволить керівникам кадрових підрозділів більш чітко планувати кадровий потенціал підприємства та брати безпосередню участь у його формуванні й розвитку. Таким чином, для реалізації програми підвищення кадрового потенціалу керівник кадрової служби може й повинен сам удосконалювати свій управлінський потенціал.

Значною мірою зміни в роботі кадрових служб (щодо змістового наповнення, розширення функцій, компетенцій, влади та відповідальності) пов'язані з переходом від індустріальної економіки до інформаційного суспільства [10].

Реформування економіки та її перехід на ринкові рейки вимагає орієнтації на конкурентоспроможну продукцію шляхом упровадження новацій у технологіях її проектування, виробництва, просування та в управлінні виробництвом.

Наразі людство вступило в нове сторіччя в процесі дедалі значніших глобальних змін, серед яких зміна людини та її розвиток різко відстають від змін у техніко-економічній та технологічній сферах.

Подолання цього відставання і створення сучасної системи, яка формує та розвиває людину, а отже, і збільшує людський капітал, вимагають глобальні процеси, а саме:

- модернізація соціально-політичного стану суспільства й удосконалення його життєвого устрою;
- прискорення, викликане ризиком скороченням періоду відновлення знань, ключових технологій і формування технологічних укладів таким чином, що на життя одного покоління припадає кілька змін технологій, теоретичних знань, практичних навичок та професіоналізму, необхідних для досягнення й розвитку соціального статусу людини;
- вихід на перший план у державній політиці більшості країн проблеми співвідношення двох складових державного розвитку – соціальної справедливості й економічної ефективності;
- використання геополітики як інструменту економічного зростання – активний розвиток техніко-економічної сфери та формування нового технологічного укладу;
- накопичення колосального обсягу наукової й технічної інформації, формування на її основі індустрії знань;
- бухливе зростання інноваційної економіки – забезпечення в розвинених країнах приросту ВВП (понад 80 %) за рахунок розроблених і впроваджених у промисловість, фінансову, соціальну сферу, у сферу управління, в нові наукомісткі технології, а також у виробництво товарів/послуг, що містять нові знання й технологічні рішення [12].

Наразі можна виділили ряд новітніх інноваційних технологій, які можуть стати причиною по-справжньому масових економічних перетворень і покращень (а одночасно і нових проблем) у найближчі роки, що приведуть до значних змін у використанні людського потенціалу як окремих виробничих структур,

так і держав та світу в цілому [13]. Так, на базі ґрунтовного дослідницького аналізу *McKinsey Global Institute* склала перелік перспективних, багатообіцяючих, "підривних" (вибухових) новітніх технологій, серед них: хмарні технології як можливість обчислень із використанням віддалених обчислювальних центрів; геноміка як розділ молекулярної генетики, присвячений вивченню генома й генів живих організмів; 3D-друк; новітні матеріали, особливо композитні із задалегідь заданими властивостями; наноліки; суперконденсатори для батарей; надгладенкі покриття й ультратонкі екрани; медичні стовбурово-клітинні технології; методи пошуку і видобутку нафти/газу та нетрадиційних (відтворюваних) джерел енергії [5].

Наведені напрями "підривних" технологій, які приведуть до змін у використанні людського потенціалу, вимагатимуть удосконалення менеджменту персоналу щодо професійно-освітньої підготовки кадрів: очне і заочне підвищення кваліфікації та перенавчання фахівців підприємств, навчання студентів за новими спеціальностями. Очевидно, що будуть суттєві зміни в організаційних структурах управління підприємств, в організації та розподілі повноважень. Таким чином, технологічні інновації – це причина змін у використанні людського потенціалу, які приведуть до зміни системи лінійного та функціонального управління персоналом [8].

Майбутні зміни в управлінні трудовими ресурсами спричинені такими факторами, як:

1. Зміни у структурі кадрів (у співвідношенні чисельності керівників і рядових виконавців, робітників, зайнятих ручною і механізованою працею, постійних, сезонних, тимчасових робітників; зайнятих повний і неповний робочий день (тиждень), у співвідношенні різних професій і фахової підготовки, компетенцій тощо) [10].

2. Імовірне зростання мобільності персоналу з відповідними наслідками і змінами в менеджменті персоналу.

3. Застосування новітніх технологій, які неодмінно вимагатимуть інвестування інновацій [12].

4. Трансформація форм зайнятості початку XXI століття вплинула на характер і зміст праці та рівень автономії в трудовому процесі. В умовах упровадження технологічних інновацій замість класичної форми підприємств з'являються віртуальні організації, що становлять сукупність розосереджених електронних робочих місць. Вони часто бувають тимчасовими, проектно-орієнтованими. У сучасних умовах залежність працівника від єдиного джерела доходу – це ризикована стратегія. Сфера класичної зайнятості постійно звужується, а загострення конкуренції та ритм праці виснажують працівників і скорочують шанси на подальше їх перебування в організації [4].

5. Створення інформаційними та телекомунікаційними технологіями можливості для нових форм організації трудового процесу. У науковий обіг увійшли терміни "віддалена робота" (*remote work*), "телеробота" (*telework, telejob*), "теледоступ" (*telecommuting*).

6. Велика ймовірність прогнозування розширення сфер застосування асесмент-технологій, аутстафінгу та аутсорсингу, фрілансерства (самозайнятості), переосмислення і формування мотиваційних умов, збільшення плинності та мобільності кадрів тощо [9].

Очевидно, що застосування зазначених видів виконання роботи вимагатиме нових компетенцій виконавців і нових функцій HR-служб у процесі управління зазначеними працівниками.

Таким чином, людський капітал, опосередкований через компетентність персоналу, посідає провідне місце серед конкурентних переваг підприємства, а отже, аналіз та оцінювання персоналу є найважливішою умовою успішного лідерства будь-якої організації. Без інвестицій у персонал, у його нові компетенції забезпечення конкурентних переваг неможливе.

Отже, вимірювання ефективності діяльності співробітників компанії важливе для утримання конкурентної позиції на ринку. Проте слід урахувати, що універсального підходу до визначення вартості людського капіталу комерційних підприємств наразі не існує.

Особливе місце в процесі впровадження різних змін, які відбуваються в організаціях, належить керівнику, який обіймає певну посаду й має владу. Використовуючи її, керівник впливає на підлеглих, аби вони найбільш успішно виконували свою роботу. Для цього керівник повинен бути лідером [13].

Людський потенціал є ключовим чинником в інноваційному управлінні підприємством. Будь-які інновації (технічні, технологічні, фінансові, управлінські, маркетингові) спричиняють зміни і відповідний спротив персоналу підприємств. У перехідний період персоналу часто доводиться відмовлятися від старих прийомів і методів роботи й набувати нових навичок. Цьому періоду властиві: невизначеність, хвилювання, недовіра, напруженість, конфлікти, невдоволення тощо, що супроводжуються зниженням ефективності роботи на всіх рівнях.

Наприклад, опитування менеджерів 210 північно-американських компаній засвідчило, що тільки чверть опитаних оцінили свій досвід упровадження інновацій і відповідних змін як успішний. Свої розчарування вони схильні пояснювати опором інноваціям. Тому перед керівництвом організації постає завдання задалегідь передбачити заходи, спрямовані на адаптацію працівників і керівників нижчої ланки до майбутніх перетворень [9].

В умовах стрімкої трансформації як вітчизняної, так і світової економіки постає проблема ефективного управління інноваціями – складним процесом, який будується на відомих принципах: програмно-цільового управління, системності управління, цілісності, правової визначеності, економічності, мотиваційного забезпечення, плановості дій, логічної основи та зворотного зв'язку [14].

Зазначені принципи зумовлюють необхідність формування концепції управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства, заснованої на системному підході. Хоча існує точка зору, що управляти змінами неможливо, проте це не так: зміни можна передбачити, випередити, а це і є управління змінами.

Отже, можна зробити такі висновки:

1. Розвиток ринкових відносин, глобалізація економіки, вихід на міжнародні ринки посилюють конкуренцію, що обумовлює більш високі вимоги до персоналу організації. Знання, уміння, навички персоналу набувають вирішального значення в процесі досягнення стратегічних цілей організації.

2. Діяльність служби управління персоналом у період економічної кризи має бути спрямована, насамперед, на оптимізацію чисельності персоналу, формування й розвиток кадрового ядра. У цьому полягає сутність антикризової кадрової політики, яка повинна бути активною й ефективною.

3. Служба управління персоналом повинна володіти інструментами діагностики, зворотним зв'язком із персоналом, кадровими програмами, спрямованими на утримання, закріплення й розвиток кадрового ядра колективу.

4. Такі зміни, як орієнтація на потреби ринку, а не на виробництво, перехід від традиційної технології до гнучких наукомістких виробничих комплексів, робототехніки, характеризують перехід від індустріальної до інформаційної економіки. Звужуються сфери класичної зайнятості. Змінюються зміст і форма організації праці завдяки інтелектуалізації трудової діяльності, появі віртуальних організацій, розширенню сфер застосування асесмент-технологій, аутстафінгу, аутсорсингу, фрілансерства.

5. У час, коли загострення конкуренції та ритм праці виснажують персонал і скорочують шанси на подальше перебування працівників в організації, система управління персоналом повинна прив'язуватися до системи планування зарплати. Наразі відбувається переосмислення та формування мотиваційних умов, збільшення плинності та мобільності кадрів тощо. Використання різних форм стимулювання й мотивації праці дозволить керівництву організації згуртувати колектив, підвищити професійну підготовку персоналу й забезпечити вихід із кризової ситуації.

Соціально-економічні перетворення висувають потребу в розробленні та застосуванні нових підходів до оцінювання й розвитку кадрового потенціалу і системи управління людським потенціалом у цілому завдяки тенденції в змінах, викликаних застосуванням нових революційних технологій. Отже, існує об'єктивна необхідність у подальшому розвитку теоретичних та методико-прикладних засад формування конкурентоспроможних трудових ресурсів в умовах упровадження інноваційних напрямів діяльності та опрацювання ефективних систем управління людським потенціалом на вітчизняних підприємствах, ураховуючи особливості сучасних тенденцій розвитку менеджменту і кризонезбезпечних реалій ринку.

Автор вважає за доцільне здійснювати подальші дослідження проблем формування людського потенціалу підприємств, визначення нових ролей кадрових служб, урахування передовий досвід корпорацій розвинутих країн, окреслити вигоди та необхідні компетенції для співробітників конкретних підприємств і галузей.

Література: 1. Рудь Ю. М. Вплив фактора часу на ефективність системи соціального управління персоналом підприємства / Ю. М. Рудь // *Економіка розвитку*. – 2012. – № 4 (64). – С. 101–106. 2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 238 с. 3. Управління розвитком людських ресурсів : [монографія] / В. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іваннікова та ін. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2008. – 317 с. 4. Грибов П. Г. Влияние национальных и отраслевых особенностей на развитие интеллектуального капитала / П. Г. Грибов // *Актуальні проблеми економіки*. – 2014. – № 12 (162). – С. 174–180. 5. Лутай Л. А. Діагностика стану системи соціально орієнтованого управління підприємством / Л. А. Лутай, О. О. Савельєва // *Економіка розвитку*. – 2012. – № 4 (64). – С. 5–17. 6. Скібіцький О. М. Вдосконалення кадрового забезпечення для управління людським потенціалом підприємств / О. М. Скібіцький // *Молодий вчений*. – 2015. – № 1 (16). – С. 41–54. 7. Скібіцький О. М. Місце кадрової політики в загальній політиці і стратегічному плануванні підприємств / О. М. Скібіцький // *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. пр. – К. : НАУ, 2012. – Вип. 40. – С. 64–67. 8. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / В. П. Журавлев. – К. : КНЕУ, Библиотека *Exolver*, 2010. – 218 с. 9. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих ; пер. с англ. – М. : ООО "ИД Вильямс", 2007. – 304 с. 10. Никитин Ю. А. Компетентный подход и инновационные компетенции персонала как основа инновационного развития организации / Ю. А. Никитин, В. Г. Рукас-Пасичнюк // *Актуальні проблеми економіки*. – 2014. – № 12 (162). – С. 48–57. 11. Скібіцький О. М. Використання працівників у подоланні індивідуального та групового опору змінам / О. М. Скібіцький, Л. І. Скібіцька // *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* : зб. наук. пр. – К. : НАУ, 2011. – Вип. 29. – С. 325–331. 12. Асаул А. М. Трансформація моделі капіталізації бізнесу в категоріях економіки знань / А. М. Асаул, М. П. Войнаренко, Л. В. Скоробогата // *Актуальні проблеми економіки*. – 2014. – № 11 (161). – С. 8–15. 13. Скібіцький О. М. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз / О. М. Скібіцький, Л. І. Скібіцька // *Наука й економіка*. – 2008. – Вип. 4 (12). – С. 354–361. 14. Мальцева А. А. Развитие теоретических представлений об интеллектуальном капитале в условиях динамической трансформации экономики / А. А. Мальцева, И. А. Монахов // *Актуальні проблеми економіки*. – 2014. – № 11 (161). – С. 16–34.

References: 1. Rud Yu. M. *Vplyv faktora chasu na efektyvnist systemy sotsialnoho upravlinnia personalom pidpriemstva* [The impact of the time factor on the effectiveness of company HR social management] / Yu. M. Rud // *Ekonomika rozvytku*. – 2012. – No. 4 (64). – P. 101–106. 2. Balabanova L. V. *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovah rynkovoї ekonomiky : monohrafiia* [Strategic company HR management in a market economy : monograph] / L. V. Balabanova, O. V. Stelmashenko. – Donetsk : DonNUET, 2010. – 238 p. 3. *Upravlinnia rozvytkom liudskyykh resursiv : [monohrafiia]* [Management of human resources development : monograph] / V. I. Verkhohliadova, S. B. Iliivna, N. A. Ivannikova et al. – Dnipropetrovsk : Nauka i osvita, 2008. – 317 p. 4. Gribov P. G. *Vliyanie natsionalnykh i otraslevykh osobennostey na razvitiie intellektualnogo kapitala* [The impact of national and industry characteristics on the development of intellectual capital] / P. G. Gribov

// *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2014. – No. 12 (162). – P. 174–180. 5. Lutai L. A. *Diahnostyka stanu systemy sotsialno orientovanoho upravlinnia pidpriemstvom* [Diagnosis of the company socio-oriented management system] / L. A. Lutai, O. O. Savelieva // *Ekonomika rozvytku*. – 2012. – No. 4 (64). – P. 5–17. 6. Skibitskiy O. M. *Vdoskonalennia kadrovoho zabezpechennia dlia upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv* [Improving human resources supply for human potential management] / O. M. Skibitskiy // *Molodyi vchenyi*. – 2015. – No. 1 (16). – P. 41–54. 7. Skibitskiy O. M. *Mistse kadrovoy polityky v zahalnyi politytsi i stratehichnomu planuvanni pidpriemstv* [The place of personnel policy in the overall policy and strategic planning of enterprises] / O. M. Skibitskiy // *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* : zb. nauk. pr. – K. : NAU, 2012. – Issue 40. – P. 64–67. 8. Zhuravlev P. V. *Mirovoy opyt v upravlenii personalom. Obzor zarubezhnykh istochnikov* [Global experience in HR management. Foreign sources review] / P. V. Zhuravlev. – K. : KNEU, Biblioteka *Exolver*, 2010. – 218 p. 9. Ulrikh D. *Effektivnoe upravlenie personalom: novaya rol HR-menedzhera v organizatsii* [Effective personnel management. The new role of HR manager in the organization] / D. Ulrikh ; per. s angl. – M. : ООО "ID Vilyams", 2007. – 304 p. 10. Nikitin Yu. A. *Kompetentnostnyy podkhod i innovatsionnye kompetentsii personala kak osnova innovatsionnogo razvitiya organizatsii* [Competence approach and innovative competence of the staff as a basis for innovative development of an organization] / Yu. A. Nikitin, V. G. Rukas-Pasichnyuk // *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2014. – No. 12 (162). – P. 48–57. 11. Skibitskiy O. M. *Vykorystannia pratsivnykiv u podolanni indyvidualnogo ta hrupovoho oporu zminam* [The use of workers to overcome individual and group resistance to change] / O. M. Skibitskiy, L. I. Skibitska // *Problemy pidvyschennia efektyvnosti infrastruktury* : zb. nauk. pr. – K. : NAU, 2011. – Issue 29. – P. 325–331. 12. Asaul A. M. *Transformatsiia modeli kapitalizatsii biznesu v katehoriakh ekonomiky znan* [Transformation of business capitalization model in terms of the knowledge economy] / A. M. Asaul, M. P. Voinarenko, L. V. Skorobohata // *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2014. – No. 11 (161). – P. 8–15. 13. Skibitskiy O. M. *Provedennia orhanizatsiynykh zmin yak zasib podolannia kryz* [Organizational changes as a means of overcoming the crisis] / O. M. Skibitskiy, L. I. Skibitska // *Nauka i ekonomika*. – 2008. – Issue 4 (12). – P. 354–361. 14. Maltseva A. A. *Razvitiie teoreticheskikh predstavleniy ob intellektualnom kapitalе v usloviyakh dinamicheskoy transformatsii ekonomiki* [Development of theoretical ideas about the intellectual capital in a dynamic transformation of the economy] / A. A. Maltseva, I. A. Monakhov // *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2014. – No. 11 (161). – P. 16–34.

Інформація про автора

Скібіцький Олександр Миколайович – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету (03058, Україна, м. Київ, пр. Космонавта Комарова, 1, корп. 2, e-mail: skibo@ukr.net).

Інформація об авторе

Скібіцький Олександр Николаевич – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету (03058, Україна, г. Киев, пр. Космонавта Комарова, 1, корп. 2, e-mail: skibo@ukr.net).

Information about the author

O. Skibitskiy – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises of the National Aviation University (1 Kosmonavt Komarov, block 2, 03058, Kyiv, Ukraine, e-mail: skibo@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.
20.02.2015 р.*