

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ІННОВАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INNOVATIVE ORGANIZATIONS

Стаття присвячена виявленню особливостей управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях та розробці методичних положень щодо управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації. Авторами зазначено, що, розробка ефективних методів та підходів до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях на сьогодні є досить актуальним завданням, так як інноваційне підприємництво є необхідною базою для існування сучасної ринкової економіки. Здійснено огляд інноваційних підходів до методів управління людськими ресурсами. Реалізація концептуальних підходів при виборі ефективної моделі управління людськими ресурсами сприяє зростанню конкурентоспроможності, впровадженню перетворень під призмою нововведень, а також підвищує результативність та ефективність менеджменту підприємства.

Ключові слова: інновації, конкурентоспроможність, людські ресурси методи управління, організація, стратегії.

The article notes that the development of effective methods and approaches to human resource management in innovative organizations today is quite an urgent task since innovative entrepreneurship is a necessary basis for the existence of a modern market economy. The article aims to identify features of human resource management in innovative organizations and to develop methodological provisions of human resource management focused on improving the performance of organizations. It was in studies revealing that the basis of management is the human factor, expressed in the ability to organize its own work and teamwork, in the interest in self-development and creative activity. The key figure of management is a professional – a manager capable of seeing the prospects of development of the business he is engaged in, and able to quickly assess the real situation and find the best solution to achieve the goals. The article highlights the main characteristics of creative people, which, according to the authors, determine the success of an innovative organization. It is emphasized that human resources are a company's most important asset. This is supported by the fact that the employee must have an active stand and constantly monitor whether he is achieving the goals set by him and what his share is in achieving the overall goals of the organization. This is the main reason for the transformation of the requirements for human resource management tactics and strategies as well as for the formation of specific conditions for this. Undoubtedly, to achieve the goals, new (innovative) methods of human resource management must replace the old ones. However, using innovative methods does not mean excluding existing ones, but these methods also require rethinking, especially in the context of innovation. A review of innovative approaches to human resource management methods is carried out. The implementation of conceptual approaches when choosing an effective human resource management model contributes to the growth of competitiveness, the introduction of transformations from the viewpoint of innovation, and increases the efficiency and effectiveness of enterprise management.

Key words: innovation, competitiveness, human resources management methods, organization, strategies.

УДК 330.341; 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct65-8>

Березіна Л.М.

д.е.н., професор,
професор кафедри економіки
та міжнародних економічних відносин
Полтавський державний аграрний
університет

Збаранський О.А.

здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний
університет

Кравчук А.В.

здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний
університет

Berezina Liudmyla

Poltava State Agrarian University

Zbaranskyi Oleksandr

Poltava State Agrarian University

Kravchuk Anna

Poltava State Agrarian University

Постановка проблеми. Наприкінці ХХ століття світова економіка набула постіндустріального етапу економічного розвитку. Головним чином це визначається стрімким підвищенням ролі інновацій та нових наукових знань.

Інноваційне підприємництво, рівень засвоєння інформаційних ресурсів є необхідною базою для існування сучасної ринкової економіки. Ключовим складником нинішньої економіки є інноваційні організації, в яких працюють мотивовані, творчі працівники, що можуть самостійно аналізувати великий потік інформації, а не компанії, орієнтовані на конкретні види продукції.

Нова реальність значним чином змінює уявлення про методи управління в сучасних організаціях. Функція управління людськими ресурсами

стає інструментом довготривалої стратегії організації, спрямованої на формування певних умов, які б розвивали та реалізували на практиці кращі якості працівників. Для цього потрібний розвиток творчого потенціалу персоналу, що, у свою чергу, робить практику управління людськими ресурсами сполучним елементом між інноваційним процесом, виробництвом, творчістю та навчанням. Все це призводить до зміни підходу до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях, оскільки управляти інтелектуальними співробітниками традиційними методами вже неможливо.

Таким чином, розробка ефективних методів та підходів до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях на сьогодні є досить актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Слід зазначити, що в літературі досить широко висвітлені різні аспекти управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях. Це підтверджується роботами таких науковців, як Армстронг М., Бившева Л., Вакуленко Ю., Вороніна В., Галич О., Желдак С., Коваленченко А., Кондратенко О., Крутько Т., Терещенко І. та ін. Підкреслюється, що стратегічне управління і концепція управління людськими ресурсами можуть підвищити конкурентоздатність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувати ефективне управління підприємством.

Роботи зазначених учених утворили необхідну методологічну базу, але в той же час багато аспектів проблеми управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях потребують додаткових досліджень.

Мета дослідження – виявлення особливостей управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях та розробка методичних положень щодо управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наприкінці 70-х років ХХ століття у менеджменті почали використовувати поняття «управління людськими ресурсами», яке викликало величезний інтерес як у теоретиків менеджменту, так і у практиків управління.

Термін «управління людськими ресурсами» є перекладом терміну «human resource management», який виник у результаті трансформації людської складової з об'єкта управління на найважливіший ресурс організації.

Впровадження терміну «управління людськими ресурсами» обумовлено націленістю на найповніше і раціональне використання людського потенціалу в рамках зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Майкл Армстронг визначає управління людськими ресурсами в такий спосіб. «Управління людськими ресурсами – це стратегічний підхід в управлінні найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно та окремо роблять свій внесок у досягненні організаційних цілей» [1, с. 122].

Поняття управління людськими ресурсами відрізняється від терміну «управління персоналом», оскільки наголошує на стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, тоді як «управління персоналом» більшою мірою характеризує повсякденну оперативну роботу з кадрами [3].

В ході дослідження встановлено, що, на сьогоднішній день, основу менеджменту становить людський фактор, який виражається в умінні організувати власну працю та роботу колективу, у зацікавленості до саморозвитку та творчої діяльності. Центральною фігурою менеджменту виступає

професіонал – керуючий, здатний бачити перспективи розвитку справи, якою він займається, та що вміє швидко оцінювати реальну ситуацію та знаходити оптимальне рішення для досягнення поставленої мети.

Зазвичай, у практиці управління людськими ресурсами виділяють соціальний та кадровий маркетинг. Медунецькій В., Силаєва К. вважають, що у масштабах кадрової політики основною роботою є:

- виконання умов трудового законодавства;
- облік сьогоднішніх та перспективних потреб організації в працівниках;
- підтримка стабільного стану для запобігання плинності кадрів;
- дотримання рівноваги інтересів працівника та роботодавця [6].

Розглядаючи зміст та сутність інноваційного управління трудовими ресурсами необхідно визначити такі поняття, як нововведення та інновація, що є компонентами інноваційної діяльності [4].

Найчастіше, під новаторством розуміють творчу ідею, що виявляє себе у компонентах виробничо-технологічної роботи, що має подальший розвиток [5, с. 40]. У частині управління людськими ресурсами, нововведенням, на нашу думку, можна вважати кожну раціональну пропозицію щодо оптимізації управлінського процесу при невеликих фінансових витратах.

На наш погляд, при втіленні в життя єдиної інноваційної стратегії, важливими є управлінські інновації, втілені в новому методі або принципі управління. Крім цього, треба брати до уваги й засоби матеріального забезпечення.

Під інноваціями в управлінні розуміється поліпшення певної частки управлінського процесу, яка потребує радикальної перебудови роботи організації [5, с. 39]. Загалом інновації в управлінні людськими ресурсами дозволяють удосконалювати процес виробництва та покращити підсумковий продукт (товари чи послуги).

В ході дослідження встановлено, що, з погляду інновацій, управління людськими ресурсами має такі особливості:

- зміни в управлінні людськими ресурсами націлені на вирішення певних проблем, пов'язаних зі стратегією розвитку підприємства;
- неможливо заздалегідь визначити результат, до якого вони можуть навести;
- інновації можуть призвести до конфліктних ситуацій, пов'язаних із опором працівників, які їх не приймають;
- зміни управління персоналом спричиняють зміни у всій системі управління підприємством внаслідок того, що вони стосуються головної складової підприємства – його персоналу [1, с. 214].

Інновації та управління людськими ресурсами грають дедалі більш важливу роль у підтримці «головної переваги» конкурентоспроможності

організацій у період швидких змін та посилення конкуренції.

Управління трудовими ресурсами сьогодні вважається ключем успішних інновацій з моменту участі творчого персоналу в інноваційному процесі. Фахівці [2–4] стверджують, що не існує потужних технологій або вдалих інновацій без творчих та компетентних людей, які можуть адекватно використовувати їх та отримувати користь для компанії.

У таблиці 1 виокремлено основні характеристики творчих людей, які, на нашу думку, визначають успіх інноваційної організації.

Отже, завдання інновацій в управлінні людськими ресурсами в компаніях – це не тільки відбір компетентних та зацікавлених працівників, а й мистецтво їх утримати, розвинути їх професійну компетентність у масштабах існуючої стратегії.

Інноваційний процес управління людськими ресурсами можна кваліфікувати як суму управлінських дій, націлених на формування та розвиток людських ресурсів, які необхідні для реалізації процесу виконання загальної інноваційної стратегії компанії.

Ключовий фактор ефективного впровадження інноваційного процесу – персонал організації та його готовність до інновацій (таблиця 2) [5, с. 39–42].

Таким чином, людські ресурси – це найважливіший актив компанії. Це підтверджується тим, що сам співробітник повинен мати активну позицію і постійно відслідковувати чи реалізує він ті цілі, які він сам поставив, і яка його частка у здійсненні спільних цілей організації. Саме це є основною причиною трансформації вимог до тактики та стратегії управління людськими ресурсами, формування конкретних умов для цього.

Таблиця 1

Характеристики творчих людей та організації

Творча особистість	Інноваційна організація
Нестандартне мислення	прямі комунікативні мережі; регулярні контакти із зовнішнім середовищем; області відповідальності, що перекриваються; способи подання новаторських пропозицій; регулярне застосування колективного типу мислення
Оригінальність	система підключення до розв'язання задач спеціалістів із широким кругозором; неупереджене реагування на ексцентричність; пошук співробітників, які порушують звичайний стан справ
Непохитність перед авторитетами	децентралізація влади; ліберальне ставлення до помилок; регулярне спілкування начальства зі співробітниками
Оптимізм Вільний вишукувальний стиль Допитливість розуму	вільність дій під час вирішення проблем; відсутність жорсткого менеджменту; вільнодумство
Наполегливість Зосередженість на проблемі	забезпечення ресурсами; мотивація нововведень; спокійне ставлення до формальних обов'язків

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Чинники інноваційної діяльності персоналу

Підтримуючі	Посилюючі	Стримуючі
Забезпечення необхідної свободи при розробці нововведень	Підтримка та допомога зі сторони керівництва до постійного розвитку працівників	Недовіра керівництва до ідей, що висуваються знизу
Забезпечення необхідними ресурсами та обладнанням	Можливість вираження власної думки про нововведення, що впроваджуються	Потреба в безлічі погоджень щодо нововведень
Підтримка зі сторони керівництва організації	Постійна підтримка атмосфери сприйнятливості до змін	Непрофесійне втручання в оцінювання нових пропозицій
Проведення дискусій та обмін досвідом		Жорсткий контроль
Підтримання взаємодії з колегами, зовнішніми науковими консультантами	Подолання бар'єрів між функціональними обов'язками	Неузгоджене прийняття рішень по інноваційним пропозиціям
Підтримка з боку персоналу організації		

Джерело: узагальнено авторами за [4–6]

У зв'язку з цим, одним із головних напрямів у сфері інноваційних методів управління людськими ресурсами можна вважати підвищення якості трудового життя, який задовольнив би індивідуальні потреби за допомогою їхньої роботи в даній компанії.

Якість трудового життя характеризується такими ознаками:

1. Персонал повинен отримувати визнання своєї праці та справедливу винагороду.

2. Співробітники повинні обов'язково брати участь у прийнятті рішень, які безпосередньо зачіпають їхню роботу.

3. Робоча обстановка повинна бути ергономічною, з гарним освітленням і низьким рівнем шуму тощо.

4. Повинна бути забезпечена підтримка працездатності кожного працівника.

5. Обов'язково має бути сприятливий психологічний клімат у колективі.

Безперечно, для досягнення поставленої мети, на допомогу застарілим методам управління людськими ресурсами повинні прийти нові – інноваційні методи. При цьому, використання інноваційних методів не означає виключення вже існуючих, але ці методи також потребують переосмислення, особливо в умовах інноваційної діяльності.

Методи управління людськими ресурсами – це сукупність інструментів, що активізують роботу персоналу (працівників), підприємців (власників), а також резерву людських ресурсів для досягнення поставленої мети [4].

Отже, інноваційні методи управління людськими ресурсами – це сума прийомів та способів, що дозволяють за певної чисельності працівників застосовувати інноваційний підхід до управління людськими ресурсами, зокрема, безперервно розвивати творчий потенціал співробітників для

забезпечення максимальної ефективності управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, такі методи управління включають: методи організації; методи планування; методи мотивації; методи контролю; методи збору та аналізу інформації (рис. 1).

В структурі інноваційних методів на першому місці стоять методи організації управління людськими ресурсами. Насамперед, це пов'язано з тим, що в першу чергу необхідно створити організацію, потім слідує її реєстрація у відповідних органах, потім набір необхідного персоналу, і лише наприкінці цього виникає потреба управління. До всього іншого, підприємці, які бажають стати власниками організації, також є частиною людських ресурсів.

Методи планування – це методи визначення потреби в людських ресурсах у масштабах стратегічного розвитку підприємства, а також створення певного резерву людських ресурсів. На практиці ці методи спрямовані на зіставлення фактично наявних та кількісно необхідних людських ресурсів для реалізації стратегічного розвитку підприємства. До таких методів належать екстраполяція, математичні моделі, метод експертних оцінок тощо.

Під час створення методів мотивації організації необхідно звернути особливу увагу на методи навчання, залежно від можливостей організації та конкретної ситуації. Головне правило: способи навчання повинні відповідати поставленим завданням та цілям навчання. Більш того, підходи до навчання співробітників повинні базуватися на єдиній стратегії, а стимули відображати основні цінності та загальну стратегію розвитку організації. До основних методів навчання належать: аналіз виявлених проблем та розробка систем їх усунення; дискусії та обговорення; групи контролю якості; моделювання ситуацій; консультування;

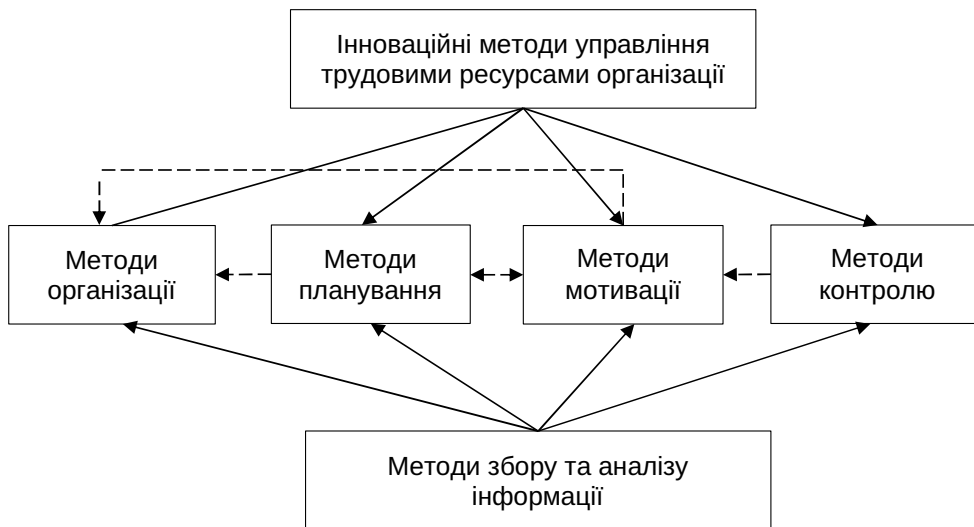


Рис. 1. Інноваційні підходи до методів управління людськими ресурсами

Джерело: сформовано авторами

тренінги; участь у навчальних програмах, рольові ігри тощо. В даний час віддається перевага програм, що поєднують початковий діагноз потреб з організацією навчального процесу у малих групах. Це дозволяє більш точно контролювати основні результати та сам процес.

До методів контролю належать контролінг та аудит людських ресурсів. Контролінг людських ресурсів необхідний для вивчення впливу трудової діяльності на результати роботи, визначення соціально-економічної ефективності, координації планування людських ресурсів та інших сфер, здійснення практичних методів із залученням людських ресурсів.

Оскільки одним із складових системи управління людськими ресурсами організації є сукупність взаємозв'язків, що передбачає мотивацію та інформування, то для впровадження інноваційних методів потрібні методи збору та аналізу необхідної інформації. До таких методів відносяться інтерв'ювання, опитувальники, робочі щоденники, групові методи, контрольні питання, анкетування, аналіз документів, спостереження та самоспостереження, соціологічне дослідження та соціальний експеримент. У результаті, методи збору та аналізу інформації гарантують її повноту, об'єктивність, достовірність та своєчасність. При цьому збирання та аналіз інформації можуть здійснювати як підготовлені фахівці, так і лінійні та функціональні менеджери.

До найважливіших передумов ефективного вибору моделі управління людськими ресурсами в умовах економічно інноваційного розвитку більшість вітчизняних підприємств, як і раніше відносять:

- 1) діагностування соціально-психологічного клімату колективу;
- 2) врегулювання взаємовідносин керівника та підлеглих, індивіда та групи;
- 3) зниження рівня виробничої та соціальної конфліктності;
- 4) якісне інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- 5) дотримання естетичних, ергономічних, психологічних вимог.

Усвідомлення зростаючої ролі особи працівника, аналітика його стимулюючих пріоритетів, вмиле направлення мотиваційних, кваліфікаційних та творчих характеристик співробітників для досягнення цілей, що стоять перед організацією, дозволяють відтворити концептуальні підходи управління персоналом.

Ситуація висококонкурентного ринку вимагає від бізнес-систем адаптивності, що тягне за собою підвищення вимог до моделі ефективного управління персоналом. Використовуючи концептуальні підходи у кадровому управлінні, в першу чергу варто звертати увагу на:

- базові засади управління та її загальну спрямованість;
- унікальність моделі управління людськими ресурсами в окремо взятій організації;
- у форматі стратегічного розвитку даного підприємства визначення потреби у кадрах та формування кадрового резерву;
- принципову опрацьованість кадрової політики;
- систематизацію загальної та професійної підготовки кадрів;
- перспективу оціночної діяльності та атестації працівників;
- систематичний розвиток кадрів;
- рівень організаційної культури, міжособистісних відносин між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями.

Висновки з проведеного дослідження. Використання та розвиток зазначених механізмів управління людськими ресурсами раціонально і логічно сприяє прагненню підвищити ефективність управління інноваційним підприємством, оптимізувати використання знань, можливостей, мотивів людського капіталу, а також стимулює сприйнятливості до інноваційних змін. Іншими словами, реалізація концептуальних підходів при виборі ефективної моделі управління людськими ресурсами сприяє зростанню конкурентоспроможності, впровадженню перетворень під призвою нововведень, а також підвищує результативність та ефективність менеджменту підприємства. Вірно обрана формула управління персоналом повинна модифікувати існуючу структуру, при цьому вбудовуватися поступово, покроково, не руйнуючи її. Моделювання можливих шляхів розвитку дозволить визначити серед альтернатив непрямий вплив на раціональні персональні знання та максимально використовувати особливості кожного члена колективу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
2. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137–144.
3. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
4. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 (дата звернення: 28.03.2022).
5. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого іннова-

ційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39–42.

6. Медунецький В. М., Силаєва К. В. Методологія наукових досліджень. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата звернення: 28.02.2022).

REFERENCES:

1. Armstrong M. (2002). *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic management of a human resources]. Moscow: INFRA-M [in Russian].

2. Byvsheva L. O., Kondratenko O. O., Zheldak S. V., Kovalenchenko A. O. (2020). Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of industrial enterprises]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 1 (59), pp. 137–144. (in Ukrainian)

3. Halych O. A., Vakulenko Yu. V., Tereshchenko I. O., Krutko T. V. (2019). Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti pid-

priemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, no. 6, pp. 27–32. (in Ukrainian)

4. Zos-Kior M. V., Semeniuta M. V. (2020) Systema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu [The system of personnel evaluation of the enterprise in the competitive conditions of doing business]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 (accessed 28 March 2022).

5. Markina I. A., Voronina V. L., Filatova K. Ye. (2021). Menedzhment personalu v umovakh stiikoho innovatsiynoho rozvytku pidpriemstva [Personnel management in the conditions of sustainable innovative development of the enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 17, pp. 39–42. (in Ukrainian)

6. Medunetskii V. M., Sylaiieva K. V. Metodolohiia naukovykh doslidzhen [Research methodology]. Available at: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (accessed 28 February 2022).