

УДК 331.1

JEL J 240, M 120, O 320

© Кобеля З.І., Паламарюк Т.С., 2022

z.kobelja@chnu.edu.ua

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці

РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ІННОВАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Інноваційне підприємництво та високий рівень засвоєння інформаційних ресурсів є необхідними умовами існування сучасної ринкової економіки, ключовим аспектами якої є не компанії, орієнтовані на конкретні види продукції, а інноваційні організації, у яких працюють мотивовані, творчі працівники, які можуть самостійно аналізувати великий потік інформації. Це значно змінює уяву про методи управління в сучасних організаціях. Функція управління людськими ресурсами стає інструментом довгострокової стратегії організації, формує певні умови, які розвивали б і реалізували 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. Усе це призводить до зміни підходу до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях, оскільки управляти творчими інтелектуальними співробітниками традиційними методами неможливо.

У ході вирішення завдання визначення науково-методологічних засад управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях виявлено та обґрунтовано чинники та концептуальні аспекти управління людськими ресурсами, релевантні специфіці інноваційних організацій, а також сформульовано основні відмінності методів управління людськими ресурсами традиційних організацій від інноваційних. Відмінності визначаються розвитком творчого потенціалу працівників, переважним використанням цільових груп для вирішення проблем, демократизацією управління, стимулюванням інноваційної діяльності працівників, створенням атмосфери взаємної довіри, використанням організаційного навчання тощо.

Аналіз проблем управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях дозволив визначити основні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами в різних типах організацій.

Ключові слова: інноваційна організація, управління людськими ресурсами, людський капітал, методи управління.

Постановка проблеми. Як правило, в основі підприємницької діяльності лежать нововведення у галузі продукції або послуг, що дозволяє створювати новий ринок, задовольнити нові потреби. Інновації є специфічним інструментом підприємництва, причому не інновації власними силами, а спрямований організований пошук нововведень, постійна спрямованість на них організацій. П. Друкер зазначає, що «підприємців відрізняє інноваційний тип мислення. Інноваційність – особливий інструмент підприємництва» [1, с. 85].

Інноваційна організація здійснює координацію взаємної сприйнятливості підприємства та зовнішнього оточення, має здатність виявляти відхилення, що приводять у дію механізми пристосування, та трансформувати однакові процеси у фактор інновацій. Це визначається системою управління людськими ресурсами та інноваційною культурою організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комплексне дослідження інноваційної діяльності базується на ґрунтовному теоретичному фундаменті. Роль підприємця у економічному

розвитку зустрічаємо в науковій спадщині А. Гранберга, Ф. Кене, П. Друкера, Б. Карлофа, І. Майера, П. Лінхолма, А. Сміта, Дж. С. Мілля, Б. Санто, Ж. Б. Сея, К. Фрімена, Й. Шумпетера, Ш. Тацуно. На сучасне розуміння процесів формування та розвитку інноваційного підприємництва здійснили потужний вплив праці А. Грейфа, Л. Мізеса, А. Баркера, А. Дензау, Д. Норта, Дж. Хавстіда. Досить плідно у сфері інноваційного підприємництва працюють українські науковці, зокрема, В. Геєць, Л. Федулова, А. Гальчинський, М. Пашута, А. Сірко, А. Чухно, Л. Мельников та інші, які визначають роль інноваційної системи в інноваційному розвитку, стан державного регулювання інноваційних процесів тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблеми розвитку інноваційного підприємства в Україні на сучасному етапі досі залишаються недостатньо розкритими. Розробка ефективних методів та підходів до управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях на сьогодні є досить актуальним завданням.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виявлення особливостей

управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях та розробка положень з управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності функціонування даних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний економічний поступ визначається передусім моделлю інноваційного розвитку й підвищенням конкурентоспроможності економічної системи країни. У реалізації таких цілей особливе місце належить інноваційному підприємництву, інноваційним організаціям. Основними особливостями інноваційної організації є: сприйнятливість до ідей; здатність перетворювати будь-які зміни на нові можливості в результаті систематичної інноваційної діяльності; множинність процедур координації; автономія та децентралізація; інноваційна організаційна культура; залучення до інноваційної діяльності всіх працівників організації; командна організація діяльності. Функція управління людськими ресурсами в інноваційній організації перетворюється на інструмент довгострокової стратегії, спрямованої на усунення бар'єрів інноваційної діяльності. Практика управління людськими ресурсами стає сполучною ланкою між навчанням, інноваційним процесом і творчістю.

Відповідно до системної економічної парадигми, запропонованої Я. Корнаї [див.: 3], компанія є багатовимірною мультипросторовою системою, що складається з підсистем, які взаємодіють і перетинаються одна з одною. Причому одна частина цих підсистем вписується у внутрішнє середовище підприємства протягом досить тривалого проміжку часу, формуючи її досить стабільну структуру – інституційний фундамент компанії, друга частина є результатом взаємодії із зовнішнім середовищем. Тривалість процесів формування цих підсистем та їхня інтеграції показують також здатність їх легкої трансформації залежно від своєї історії. Чим більшу залежність має підсистема від своєї історії, тим складніше проведення її трансформації.

Отже, будь-яке інноваційне підприємство можна визначити як систему дій, сформовану досвідом, еволюція та відтворення якої генерується апаратом наслідування. Генерація нових ідей та їх реалізація гарантується вже накопиченими знаннями, а внесок у формування та використання виробничих ресурсів інноваційним підприємством – накопиченими знаннями та навичками. Можна зробити припущення, що саме база накопичених знань і навичок сприяє формуванню та використанню

виробничих ресурсів інноваційними підприємствами. Причиною того, що увага поступово зміщується до поведінкового аспекту, є його унікальність. Взаємодія між технічними та поведінковими показниками є основною перешкодою для відтворення організаційної системи одного підприємства (донора) в іншому (реципієнті). Інноваційне підприємництво – це особливий інноваційний процес створення чогось нового, бізнес-процес, заснований на постійному пошуку нових можливостей та орієнтації на інновації. Воно зумовлене готовністю підприємця взяти всі ризики, пов'язані з реалізацією нового проекту або вдосконаленням існуючого, а також фінансову, психологічну та соціальну відповідальність, що виникають у цьому процесі. Загалом інноваційне підприємництво можна визначити як соціально-техніко-економічний процес, що призводить до створення кращих за своїми характеристиками товарів (продуктів, послуг) і технологій шляхом практичного застосування інновацій [4, с. 24].

Основна причина існування інноваційної діяльності організації є те, що все швидко старіє. З цього випливає, що необхідно постійно відкидати все те, що застаріло, зносилося, є стримуючим фактором на шляху розвитку, а також брати до уваги всі невдачі, недогляди та прорахунки. Для цього в організаціях необхідно регулярно проводити атестацію технологій та робочих місць, а також провести аналіз ринків та основних каналів розподілу. Іншими словами, необхідно проводити своєрідну діагностику всіх напрямків діяльності організації, що є не просто аналізом виробничо-господарської діяльності організації, її товарів, послуг, а також ринків тощо. А це, у свою чергу, спонукатиме підприємства до інновацій. Практика показує: ніщо так не змушує керівника зосередитись на інноваційній ідеї, як усвідомлення того, що вироблений продукт уже в найближчому майбутньому виявиться застарілим.

Інноваційні організації – це організації, головними напрямками яких є науково-дослідницька діяльність, діяльність зі створення та реалізації продукції на інноваційному ринку. Можна виокремити дві групи таких організацій:

- 1) безпосередньо здійснюють розробку та створення продукту;
- 2) забезпечують реалізацію інноваційної діяльності.

До першої групи належать інноваційні організації, що діють на ринку: науково-дослідні організації; проектно-технологічні організації та спеціальні конструкторські бюро, які здійснюють розробки та проекти, що є втіленням результатів

науково-дослідних робіт, проводять експерименти, займаються питаннями сертифікації продукції. Сюди можна віднести ті види економічної діяльності, які історично сформувалися у національній структурі економіки. Вони мають особливості розвитку та свої переваги у тих чи інших сферах інноваційної діяльності.

Другу групу становлять організації інфраструктури інноваційного ринку. Розвиток необхідної інфраструктури, пов'язаної із забезпеченням поширення знань та інформаційного обміну, є одним із основних завдань у сфері інноваційної діяльності. Вона характеризується наявністю інфраструктурних організацій (венчурні фірми, профіт-центри, інжинірингові фірми, інженерні центри, лізингові фірми, які надають різні інженерно-консультаційні, маркетингові послуги та сприяють поширенню знань), а також рівнем використання сучасних інформаційних технологій.

Наведемо рейтинги найінноваційніших компаній 2021 р. за версією Forbes [5].

1. Moderna – біотехнологічна компанія, яка займається розробкою вакцини та ліків. Створила вакцину від коронавірусу, яку зручно транспортувати.

2. Pfizer (у партнерстві з BioNTech) – одна з найбільших у світі фармакологічних компаній. Створила першу у світі вакцину від коронавірусу.

3. Shopify – сервіс для запуску інтернет-магазинів.

4. SpaceX – космічна компанія, з недавнім портом постачальника Інтернет-послуг через дочірнє підприємство Starlink.

5. SpringHill Company – виробництво фільмів і серіалів.

6. Epic Games – розробник мобільних ігор. Одна з найвідоміших – Fortnite.

7. Netflix – найбільший у світі сервіс стрімінгу, понад 200 млн. підписників.

8. Tock – сервіс для організації доставки та самовивозу з ресторанів.

9. Microsoft – програмне забезпечення та техніка, одна з найбільших компаній світу з капіталізацією \$1,7 трлн.

10. Graphika – дослідницька компанія.

«Найрозумніші» компанії України, за версією Forbes 2021 року [6], включають такі: №1 – Альфа-Банк, рік заснування: 1993, рік запуску R&D-відділу: 2020; №2 – Дарниця, рік заснування: 1930; №3. ДТЕК (2005); №4 – Київстар (1994); №5 – Метінвест (2006); №6 – МХП (1998); №7 – Нова Пошта(2001); №8 –

Фармак (рік заснування: 1925).

Інновації як предмет вирішення проблем конкурентоспроможності, які використовуються деякими найінноваційнішими компаніями, практично не піддаються відтворенню, оскільки включають часто не дуже явні складники – суб'єктивні. У зв'язку з цим, накопичення організаційного та технологічного знання є, за своєю суттю, унікальним. Людина є головним носієм знань та інформації, яка здатна перетворити ці елементи на провідний фактор виробництва. Ще 1950-60-х рр. Теодором Шульцем було доведено, що знання та кваліфікація змінюють продуктивну здатність, яка є джерелом економічного зростання. Отже, людський фактор є важливим компонентом конкурентоспроможного виробництва сучасної компанії.

Людські ресурси є фундаментом інноваційної діяльності підприємств. Причому сучасні «працівники знань» вже не мають жорсткої залежності від організації, оскільки можуть виробляти свій інформаційний продукт і поза її структурами, маючи необхідні засоби виробництва [7]. Складається ситуація, коли компанія потребує співробітника більше, ніж працівник її.

У свою чергу, необхідно підкреслити вплив людського фактору на формування внутрішньої оригінальної моральності в організації, що проявляється у вигляді атмосфери, внутрішнього клімату, корпоративної культури, особливостях взаємодії тощо. Така точка зору на роль людини в компанії дозволяє зробити висновок, що існує позитивна кореляція між «душею» працівників компанії та «душею» самої компанії. Внаслідок чого людські ресурси є тією характеристикою, яка робить компанію унікальною в економічному просторі, тим фактором, що відрізняє одну компанію від іншої. Згідно з неоінституціональною концепцією, компанія розглядається як об'єднання узгоджених і свідомих дій економічних агентів (людських ресурсів), спрямованих на мінімізацію транзакційних витрат та досягнення певних переваг (економічних, особистих, фізичних). Компанія, відповідно, постає як система спланованої координації поведінки та дій у вигляді правил, норм, процедур та інших інститутів (інституцій).

Сукупність людських ресурсів зі своїми знаннями, навичками, поведінкою, і навіть інститутів, які взаємодіють між собою у межах компанії щодо ініціювання, здійснення, підтримки, розвитку та поширення нових технологій, формує інноваційну систему

компанії. Інноваційна система компанії є свого роду моделлю «чорної скриньки», що перетворює входні ресурси в інновацію, і є характеристикою внутрішнього середовища компанії.

Очевидно, що така система, її елементи та

процеси, що входять до неї, потребують управління. Це одна з основних умов її ефективного функціонування. У табл. 1 представлено порівняльний аналіз основних характерних рис управління для традиційних та інноваційних організацій.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз основних видів управління у традиційних та інноваційних організаціях

Організація, яка управляється ієрархічно	Інноваційна організація, яка самоуправляється
Традиційні відділи	Стратегічна інтеграція
Ієрархічна влада	Авторитет команди
Залежність	Незалежність
Суперництво	Співробітництво
Послух	Сумніви та обговорення
Оцінка зверху	Всезагальна оцінка
Призначення лідера зверху	Висування лідерів знизу
Суворість та реактивність	Уміння та динамізм
Менеджери вирішують – працівники виконують	Працівники думають та виконують
Самообслуговування, секретні комунікації	Чесність, відкритість
Опір змінам	Орієнтація на покращення
Орієнтація на контроль	Орієнтація вивчення
Мотивація прибутку	Мотивація творчості
Засудження інших, догана	Вирішення проблем
Встановлені ролі, відповідальність	Змінювані ролі, відповідальність
Приховані очікування	Узгоджені очікування
Ставка на дисципліну	Ставка на новачів
Уникнення конфліктів	Вирішення конфліктів
Індивідуальне заохочення	Індивідуальне та колективне заохочення
Односторонні рішення	Рішення на основі консенсусу

Існуючі в рамках інноваційної компанії інститути значно відрізняються від тих, що розглядаються у традиційних компаніях. Вони тісніше, ніж у традиційної компанії, пов'язані з організаційною структурою, стратегією, бізнес-моделлю та іншими елементами, оскільки ґрунтуються на активному впровадженні знань, інноваційного та творчого потенціалу співробітників. Саме ці інститути визначають існування «інноваційної компанії» та детермінують такі способи управління, які у науковій мові отримали назву «інноваційний менеджмент». У той же час необхідно підкреслити особливу роль наноекономічних інститутів, яку вони займають в діяльності інноваційної компанії. К. Ерроу вперше використав термін «наноекономіка» у 1972 р. у своїй статті «Роздуми над есе» [8] для вказівки особливої частини економіки, що вивчає поведінку приватних економічних агентів.

Інноваційна діяльність компанії заснована на використанні такого фактору виробництва як

інтелектуальний капітал, що сприяє генеруванню нових ідей. У зв'язку з цим, на наш погляд, доцільніше розглядати інноваційну систему компанії з позиції індивідів, які створюють ідеї, що є основним джерелом змін, є людським капіталом та іншими видами капіталу, що входять до «фундаментальної групи». Іншими словами, важливу роль серед усіх інституцій, що регулюють інноваційний процес, відводиться саме наноекономічним інститутам.

Індивіди, що є частиною інноваційної системи компанії, виступають як один із факторів зовнішнього середовища. Вони схильні до впливу громадських інститутів, переваг, намірів, цінностей та інших компонент. У зв'язку з чим наноекономічні інститути можуть виступати не тільки як атрибути внутрішнього середовища підприємства, тож повне регулювання поведінки індивідів тільки внутрішньофірмовими методами неможливе. Враховуючи той факт, що більшість життя людей проходить у окремих організаціях, такі

методи можуть розглядатися серед найважливіших елементів зовнішнього впливу на їх поведінку. Це призводить до поділу наноекономічних інститутів на внутрішньофірмові і ті, що впливають на індивідів поза компанією.

Внутрішньофірмові наноекономічні інститути, що існують у рамках інноваційної системи компанії, впливають на формування у індивідів напрямів як поведінки, так і навчання, оскільки саме пізнавальність призводить до акумульованого знання, на основі якого народжуються інновації. Обидві групи підтримуються певними наборами стимулів, що мотивують працівників до навчання, накопичення та використання знань і навичок, причому неекономічні форми заохочення є не менш важливими, ніж економічні. Накопичення компанією знань і досвіду призводить до утворення мікроекономічних інститутів як інноваційної рутини, тобто стійких та ефективних алгоритмів дій. Вважаємо, що сформовані у межах інноваційної системи підприємства наноекономічні інститути впливають на процвітання творчих функцій підприємства, а мікроекономічні – на функції отримання комерційної цінності.

У результаті ці інститути безпосередньо впливають на одну з основних функцій інноваційної системи підприємства з ініціювання, виробництва, підтримки, розвитку та поширення інновацій. Виконання цієї функції передбачає не лише побудову інноваційних процесів та створення правильної стратегії, а й подолання всіх внутрішньофірмових компонентів, що є під впливом наноекономічних інститутів, які опираються інноваціям. Йдеться про те, що для створення інноваційної системи компанії необхідно подолати ті організаційні «антитіла», які перешкоджають впровадженню інновацій. Найчастіше це виникає у зв'язку з тим, що вони перебувають під впливом власних навичок, звичаїв, ментальності, культури та інших причин.

Отже, можемо підкреслити наявність взаємозв'язку попереднього шляху розвитку компанії під час створення інноваційної системи, в основі якої є раніше відібрана стратегія інноваційного розвитку, з інститутами, які вже існували і які будуть формуватися у ході її становлення. Компанії, які хочуть стати інноваційними на етапі становлення, докладають усіх зусиль для формування особливої внутрішньої атмосфери, сприятливого інноваційного клімату, що підтримуватиме генерування інноваційних ідей та регулювання

наноекономічних інститутів усередині компанії. Тим часом, залежно від зростання та розвитку, приходить усвідомлення необхідності розвитку здібностей отримання прибутку та регулювання основного інноваційного бізнес-процесу. Надалі це призводить до зрушення у бік мікроекономічних інститутів, які охоплюють такі аспекти, як оборотність активів, прибутковість, управління вартістю, управління капіталом тощо. Стає зрозумілим, що виконання будь-якої творчої ініціативи без оцінки її ринкової ефективності може довести компанію до банкрутства. Також варто розрізняти практичне новаторство та абстрактну творчість. Необхідно аналізувати ту користь, яку може принести новаторська ініціатива компанії та клієнтам.

Проводячи аналіз зазначеного, можна дійти проміжного висновку, що інноваційна система підприємства є одна із головних елементів його внутрішнього середовища, основні завдання якої:

- стимулювання створення нових інноваційних ідей усередині компанії;
- мотивування нагромадження інноваційних ідей поза компанією;
- відсів ідей і відбір найефективніших;
- інтеграція інноваційної ідеї у внутрішнє середовище;
- супровід і сприяння інновації на кожному етапі її життєвого циклу;
- освіта інститутів розвитку інновації всередині компанії;
- сприяння реалізації інноваційної діяльності підприємства.

Реалізація даних функцій гарантується складовими інноваційної системи – елементами інноваційної діяльності, інноваційною інфраструктурою, що утворюють стабільну частку взаємодіючих між собою культурної, ментальної, когнітивної, інституційної, імітаційної та технологічної підсистем компанії, а також ефективне управління людськими ресурсами компаній. Поняття «управління людськими ресурсами» почали використовувати наприкінці 70-х років ХХ століття і воно виникло у результаті трансформації людської компоненти з об'єкта управління на найважливіший ресурс організації. Майкл Армстронг визначає управління людськими ресурсами так: «управління людськими ресурсами – це стратегічний підхід в управлінні найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно й окремо роблять свій внесок у досягненні організаційних цілей» [9, с. 6].

Поняття «управління людськими ресурсами»

відрізняється від терміну «управління персоналом», оскільки акцентує увагу на стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, тоді як «управління персоналом» більшою мірою характеризує повсякденну оперативну роботу з кадрами. Управління людськими ресурсами спрямоване на вирішення глобальних, довготривалих, принципово нових завдань, тоді як основною метою управління персоналом є вирішення повсякденних проблем, які потребують адміністративного втручання.

Управління людськими ресурсами це, в першу чергу, цілеспрямовані дії керуючого штату організації, а також керівників та спеціалістів підрозділів системи управління людськими ресурсами, які становлять важливу частину стратегії кадрового менеджменту та політики управління людськими ресурсами. У масштабах кадрової політики основною роботою вважаються: виконання умов трудового законодавства; облік сьогоdnішніх та перспективних потреб організації у персоналі; підтримка стабільного стану для запобігання плинності кадрів; дотримання рівноваги інтересів працівника та роботодавця.

Розглядаючи зміст і сутність інноваційного управління людськими ресурсами необхідно визначити такі поняття, як нововведення та інновація в управлінні людськими ресурсами, які є компонентами інноваційної діяльності. У частині управління людськими ресурсами, нововведенням можна вважати кожен раціональний пропозицію щодо оптимізації управлінського процесу, при невеликих фінансових витратах. На наш погляд, при втіленні в життя єдиної інноваційної стратегії важливими є управлінські інновації, представлені в новому методі чи 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. Загалом інновації в управлінні людськими ресурсами дозволяють удосконалювати процес виробництва та поліпшити підсумковий продукт (товари або послуги).

Інновації та управління людськими ресурсами відіграють все більш важливу роль у підтримці «головної переваги» конкурентоспроможності організацій у період швидких змін та посилення конкуренції. Певні зміни можуть вимагати інноваційного типу мислення. Якщо новий порядок речей відрізнятиметься від старого, необхідно по-

новому подивитися на всю систему. Безперервне панування інновацій і креативності притаманно організаціям, які визнають, що правильне використання креативності працівників може створити компанії конкурентну перевагу (Портер, 1980). Сьогодні компанії постійно стикаються з конкурентним, перманентно мінливим зовнішнім середовищем. У цьому контексті продуктивність, і навіть виживання компаній, переважно залежить від здатності досягти міцної, конкурентної позиції, за допомогою гнучкості, оперативності й адаптивності. Тому навряд чи дивує зростаючий інтерес передових компаній до інновацій в якості стратегій, що дозволяє їм підвищити свою продуктивність, конкурентоспроможність і гнучкість.

Компанії створюють нові продукти з низки причин, але, як правило, найголовніше – це бажання збільшення прибутку. Найприбутковіша продукція буде та, яка повніше відповідає потребам клієнтів, ніж продукція конкурентів, і, отже, краща для них. Компаніям необхідно визначити ці потреби, генерувати ідеї та спрямувати зусилля на їх вирішення. Більшість робіт з інновацій та творчості починаються із загального твердження, що компанії мають впроваджувати інновації, щоб витримати зростаючу конкуренцію. Це, безумовно, правильно і будь-яка компанія, яка не здатна генерувати і впроваджувати нові ідеї, просто витрачає свої ресурси, і приречена на провал. Інновації вимагають не тільки наявності нових ідей, а й бажання та, найголовніше, вміння фахівців використовувати їх під час створення нової продукції. У сфері управління безліч змінних нами визначені як такі, що впливають на організаційні інновації: бачення того, чого організація хоче досягти; пошук можливостей, досвіду та технічного потенціалу; підтримка ринкової орієнтації; еволюція та сегментація ринку, управління та просування творчого персоналу.

Управління людськими ресурсами сьогодні вважається ключем успішних інновацій, з моменту участі творчого персоналу в інноваційному процесі. Фахівці стверджують, що немає хороших технологій чи хороших інновацій без творчих та компетентних людей, які можуть адекватно використовувати їх та отримати користь для компанії. У той же час, некомпетентні люди можуть проявитися, якщо немає бізнес-проекту, який визначає роль технологій та інновацій або якщо відсутні необхідні та достатні умови для прояву здібностей та можливостей персоналу. У табл. 2

виокремлено основні характеристики творчих людей, які визначають інноваційну організацію.

Зважаючи на те, що управління людськими ресурсами визначає і, значною мірою, змінює ці здібності, можливості та відносини, зрозуміло, що воно стає важливим елементом у розвитку інноваційної діяльності в компанії. Для компаній перехід до створення нового товару або послуги пов'язаний із завданням перерозподілу ресурсів, що існують у її розпорядженні, включаючи людські. При цьому є ризик, який крім переорієнтації виробництва, стосується ще й загрози розриву колишніх взаємозв'язків, низької інноваційної сприйнятливості, а також загрози втрати висококваліфікованих

працівників.

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 наявної стратегії. Людські ресурси виступають основним елементом як виробництва нової продукції, так і як частина стратегії розвитку компанії. У зв'язку з цим будь-який конкретний фахівець – це сума витрат, і чинник, який збільшує прибуток і продуктивність праці. Тому виникає потреба інвестицій у розвиток творчого потенціалу співробітників компанії та створення критеріїв для повного виявлення їх можливостей.

Таблиця 2

Характеристики творчих людей та організації

Творча особистість	Інноваційна організація
Нестандартне мислення	• Прямі комунікативні мережі; • Регулярні контакти із зовнішнім середовищем; • Сфери відповідальності, що перекриваються; • Способи подання новаторських пропозицій; регулярне застосування колективного типу мислення.
Оригінальність	• Система підключення до вирішення завдань фахівців 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 із співробітниками.
Оптимізм, вільний 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.

Отже, впровадження інновацій в управління людськими ресурсами можна визначити, як спеціалізовану діяльність, яка спрямована на модернізацію системи управління в галузі роботи з людськими ресурсами, з метою розвитку творчого та інноваційного потенціалу персоналу, а також стимулювання інноваційної поведінки працівників компанії. Зазначене є основною причиною трансформації вимог до стратегії управління людськими ресурсами та формування конкретних умов для цього, оскільки сьогодні визначення людських ресурсів як об'єкта, до якого застосовуються виключно адміністративні заходи, звичайно, не є ефективним. Отож, інновація в управлінні людськими ресурсами уособлюється у вигляді нової або модернізованої політики управління, що застосовується у фактичній діяльності певної компанії. Разом із

інноваційною політикою, управління людськими ресурсами спрямоване на економічні та організаційні зміни у масштабах стратегії інноваційного становлення підприємства.

Система управління людськими ресурсами на сучасних підприємствах, незалежно від форми власності, є потужним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку, тому виникає постійна необхідність підвищення ефективності даної системи з урахуванням вимог ринкової економіки. Інноваційний процес управління людськими ресурсами можна кваліфікувати як суму управлінських дій, націлених на формування та розвиток людських ресурсів, які необхідні для проведення процесу виконання загальної інноваційної стратегії компанії. Ключовий фактор ефективного впровадження

інноваційного процесу – персонал організації та його готовність до інновацій, представлено у табл. 3 [4, с. 297].

З погляду інновацій управління людськими ресурсами має такі особливості: зміни в управлінні людськими ресурсами націлені на вирішення певних проблем, пов'язаних із стратегією розвитку підприємства; неможливо

заздалегідь визначити результат, до якого вони можуть призвести; інновації можуть призвести до конфліктних ситуацій, пов'язаних із опорою 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.

Таблиця 3

Чинники інноваційної діяльності персоналу

Підтримуючі	Посилюючі	Стримуючі
Надання необхідної свободи при розробці нововведень	Підтримка і допомога зі сторони керівництва постійного розвитку працівників	Недовіра керівництва до запропонованих ідей знизу
Забезпечення необхідними ресурсами та обладнанням	Можливість висловлення власної думки про проведені нововведення	Необхідність багатьох узгоджень по нововведеннях
Підтримка зі сторони керівництва організації	Постійна підтримка атмосфери сприйнятливості змін	Непрофесійне втручання в оцінку нових пропозицій
Проведення дискусій і обмін досвідом	Подолання бар'єрів між функціональними обов'язками	Жорсткий контроль
Підтримка взаємодії з колегами, зовнішніми науковими консультантами		Неузгоджене прийняття рішень по інноваційних пропозиціях
Підтримка зі сторони персоналу організації		

Отже, людські ресурси – це найважливіший актив компанії. Це підтверджується тим, що сам співробітник повинен мати активну позицію та постійно відслідковувати чи реалізує він поставлені цілі 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. У зв'язку з цим, одним із головних напрямів у сфері інноваційних методів управління людськими ресурсами може вважатися підвищення якості трудового життя, що задовольнило би індивідуальні потреби за допомогою праці в даній компанії.

Для досягнення поставленої мети, на допомогу застарілим методам управління людськими ресурсами повинні прийти нові – інноваційні методи. Безсумнівно, використання інноваційних методів означає виключення вже існуючих, але ці методи також потребують переосмислення, особливо у умовах здійснення інноваційної діяльності. 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 працівників для забезпечення

максимальної ефективності управління, і, отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, такі методи управління людськими ресурсами охоплюють: методи організації, планування, мотивації, контролю, збору та аналізу інформації.

У структурі інноваційних методів на першому місці стоять методи організації управління людськими ресурсами. Це пов'язано з тим, що, в першу чергу, необхідно створити організацію, потім зареєструвати у відповідних органах, потім набрати необхідний персонал, і тільки наприкінці цього виникає проблема управління. До того ж, підприємці, які бажають стати власниками організації, також є частиною людських ресурсів.

До організаційних методів, передусім, відносять інжиніринг людських ресурсів, який пов'язаний з послугами з розробки норм продуктивності, інтенсивності, програм інвестування та проектування всіх необхідних інструментів реалізації компанії. Інжиніринг, своєю чергою, дозволяє отримати додаткові доходи, отже, підвищити конкурентоспроможність компанії, оскільки його застосування стає конкурентною перевагою. В умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища використання реінжинірингу персоналу є дуже ефективним методом. Тож

реінжиніринг людських ресурсів – це розробка програм удосконалення існуючих і реалізованих методів управління людськими ресурсами або в тій самій організації, або адаптація їх до діяльності іншої організації. Організаційні способи управління людськими ресурсами передують самій діяльності підприємства, створюють всі необхідні умови і становлять основу трьох інших – економічних, адміністративних, психологічних способів.

Методи планування передбачають визначення потреби у людських ресурсах у масштабах стратегічного розвитку підприємства, а також створення певного резерву людських ресурсів. На практиці ці методи спрямовані на зіставлення фактично наявних з кількістю необхідних людських ресурсів для реалізації стратегічного розвитку підприємства. До таких методів відносяться екстраполяція, математичні моделі, метод експертних оцінок тощо. Крім зіставлення практичної наявності людських ресурсів і необхідної їх кількості у майбутньому, способи планування спрямовані на виявлення змін структури працюючих, ступінь задоволеності працею тощо. Отже, методи планування людських ресурсів є необхідною частиною розвитку трудового потенціалу не тільки в існуючих умовах, але й під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, що змінюється.

Поза всяким сумнівом кожен працівник індивідуальний, непостійний, примхливий, але він приносить прибуток компанії. У кожного є своя індивідуальність, власні характер та слабкості. Намагаючись змусити всіх працівників відповідати усім стандартам, отримуємо зворотний ефект, – збільшення браку, зниження ефективності діяльності організації, порушення темпу роботи. У зв'язку з цим у методах мотивації необхідно звернути особливу увагу на управління відносинами між співробітниками. Отже, виникає потреба мати співробітників із високим рівнем кваліфікації та етики, надання працівникам необхідних умов для постійного розширення знань, використання пакетів різних систем мотивації та розвитку організаційної культури, безперервного підвищення професійної майстерності. Як головний пріоритет власники компанії повинні виділити впровадження концепції безперервного організаційного навчання персоналу, кар'єрне та особистісне зростання працівників.

При перегляді методів мотивації працівників організації необхідно звернути особливу увагу на способи навчання, залежно від можливостей організації та конкретної ситуації. Головне

правило: способи навчання повинні відповідати поставленим завданням і цілям навчання. Більше того, підходи до навчання співробітників мають базуватися на єдиній стратегії, а стимули відображати основні цінності та загальну стратегію розвитку організації. До таких методів відносять: аналіз робочих процесів; аналіз виявлених проблем та розробка систем їх усунення; дискусії та обговорення; групи контролю якості; моделювання ситуацій; консультування; тренінги; участь у навчальних програмах, рольові ігри. Перевага надається програмам, що поєднують початковий аналіз потреб з організацією навчального процесу в малих групах. Це дозволяє більш точно контролювати основні результати та сам процес.

Працюючи за умов відсутності соціальних і творчих аспектів праці, зі зростанням життєвого рівня багато працівників перестають отримувати задоволення від виконання своїх одноманітних і вузькоспеціалізованих обов'язків. Зі збільшенням заробітної плати працівники прагнуть мати більше задоволення від життя, і не завжди прагнуть вищих результатів у роботі. Отже, зарплата не є єдиним чи основним інструментом мотивації людських ресурсів. Ключем до методів мотивації є і те, що працівники – це не машини, робота їм швидко набридає, і виникає відчуття незадоволеності. У зв'язку з цим виникає необхідність автоматизувати працю. На жаль, у багатьох випадках на підприємствах автоматизувати працю досить складно через відсутність фінансових коштів та технічних можливостей, і тому нічого не залишається, крім як організувати робочий час співробітників продуктивніше.

До методів контролю належать контролінг та аудит людських ресурсів. Контролінг людських ресурсів необхідний для вивчення впливу праці на результати роботи, визначення соціально-економічної ефективності, координації планування людських ресурсів та інших сфер, здійснення практичних методів із залученням людських ресурсів. Аудит людських ресурсів – це один із методів контролінгу. Аудит людських ресурсів має бути націлений не лише на аналіз правильності заповнення документів обліку руху людських ресурсів, а й на оцінку існуючих критеріїв ефективності управління ними: використання заробітної плати, використання людських ресурсів та інвестицій. З іншого боку, аудит визначає рівень доцільності витрат на підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Оскільки однією з складових системи управління людськими ресурсами організації є

сукупність взаємозв'язків, яка передбачає мотивацію та інформування, то для запровадження інноваційних методів потрібні методи збирання 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 збирання 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.

Отже, щоб система управління людськими ресурсами на підприємстві була ефективною і конкурентоспроможною, необхідний постійний моніторинг інформації про співробітників, а також аналіз ринку праці, спрямований на виявлення потенційних працівників. Поліпшити методику збору такої інформації покликані інформаційні системи, які можуть допомогти менеджерам з персоналу у плануванні та контролі штату співробітників, а також у розробці програм, спрямованих на підвищення їхньої ефективності. Інформаційна система є сукупністю програмного, технічного, організаційного забезпечення та персоналу, яка призначена для своєчасного забезпечення людей необхідною їм інформацією. Основними ознаками інформаційної системи є: виконання інформацією однієї чи кількох функцій; єдність системи, що передбачає наявність загальної файлової бази, єдиних стандартів та протоколів, єдине управління та інше; можливість виконання заданих функцій створювати композиції і декомпозиції об'єктів системи. Інформаційна система має бути ефективною, надійною та відповідати стандартам якості функціонування: узгодженості зі стандартами, точності, захищеності.

Як одну з таких систем управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях можна впровадити Oracle Human Capital Management Cloud [10]. Дана система дозволяє керівництву компанії знаходити, розвивати та утримувати кращих співробітників, стимулювати спільну роботу та аналізувати всі дані про людські ресурси, а також підвищити операційну ефективність, оскільки кожен співробітник зможе легко підключатися до HR-системи з будь-якого пристрою. Дана система включає 6 основних модулів:

1. Глобальне кадрове адміністрування

(забезпечує високу ефективність операційної діяльності та гнучкість шляхом використання уніфікованих стандартних кадрових процесів і забезпечує підтримку дотримання місцевих нормативних вимог та задоволення ділових потреб залежно від країни).

2. Управління персоналом (надає набір зручних, соціально орієнтованих та інформаційно насичених рішень для управління талантами, що дозволяють легко знаходити, наймати, розвивати та утримувати в компанії найкращих співробітників). Цей модуль надає такі можливості для пошуку кандидатів:

- збільшення обсягу рекомендацій від працівників та проведення рекрутингових кампаній для пошуку кандидатів у соціальних мережах;

- інструменти для переконання пасивних кандидатів приєднатися до спільноти талантів компанії;

- відстеження всіх дій, пов'язаних з рекрутингом у соціальних мережах, та використовувати ці дані у звітах.

У рамках найму працівників програма надає такі можливості: підбір для відкритих вакансій талановитих людей усередині організації та за її межами; оперативний найм найперспективніших кандидатів, використовуючи багаторівневі оцінки та скринінги; забезпечення одноманітного, масштабованого та юридично бездоганного процесу скринінгу кандидатів. На етапі оформлення та адаптації нових співробітників можливості програмного забезпечення передбачають: створення персоналізованих порталів з інформацією та формами для заповнення новими співробітниками; перевірку статусу оформлення та адаптації нових працівників з точністю до хвилини; надання новим працівникам доступу до всієї необхідної інформації та навчальних програм.

3. Винагорода робочої сили (Workforce Rewards). Даний модуль дозволяє залучати й утримувати талановитих фахівців, пропонуючи їм диференційовану винагороду, забезпечуючи гнучкість у задоволенні простих і комплексних потреб організації.

4. Управління кадрами. Модуль дозволяє оптимізувати глобальні процеси управління кадрами та налагодити ефективне управління проектами, часом, зайнятістю та відсутністю на робочому місці, щоб підвищити ефективність роботи працівників та стандарти професійної діяльності. Зокрема, цей модуль дозволяє: отримати повне уявлення про явку персоналу у масштабах усієї організації; скоротити час

розрахунку зарплати за рахунок зменшення помилок в обліку часу та необхідності внесення коригувань; забезпечити відповідність процедур обліку часу політиці організації та зовнішнім нормативам.

5. Управління персоналом для середнього бізнесу надає певний набір інструментів для підприємств цієї категорії.

6. Соціальні мережі надають організації можливість управляти персоналом, дозволяючи співробітникам взаємодіяти один з одним, обмінюватися знаннями та досвідом, підвищувати продуктивність з допомогою застосування корпоративної соціальної мережі [11]. Отже, дана інформаційна система може бути як впроваджена повністю або частково, так і доопрацьована під особливості конкретного підприємства.

Висновки. Основа інноваційного управління

людськими ресурсами лежить у використанні комплексного підходу та підходу, який враховує мінливі потреби компаній у людських ресурсах, а також забезпечує сукупну ефективність їх функціонування. Інноваційний підхід до управління людськими ресурсами передбачає вирішення однієї з головних суперечностей системи управління людськими ресурсами, а саме розвиток творчого потенціалу в масштабах існуючої стратегії компанії. Для досягнення цього потрібні розробка та впровадження методів, механізмів, інструментів, що дозволяють абсолютно по-новому втілити можливості розвитку творчого потенціалу працівників на довготривалий період, а разом з цим – здійснення постійних вкладень у людські ресурси, які дадуть змогу забезпечити конкурентоспроможність та ефективність компанії.

Список літератури

1. Друкер П. *Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво*. Пер. з англ. Київ: Либідь, 2003. 319 с.
2. Ватченко О.Б., Ватченко Б.С., Черевко О.Л. *Інноваційний розвиток підприємства*. Дніпро: Акцент. 2017. 403 с.
3. Зайцев Ю.К. Сучасні підходи у методології пізнання сутності закономірностей і тенденцій розвитку економічних систем. *Вчені записки*. № 14. Частина 2. 2012. С.3-13. <https://core.ac.uk/download/pdf/197228432.pdf>
4. *Інноваційне підприємництво*, за ред. В.Я. Горфінкеля, Т.Г. Попадюк. Київ, 2013.
5. *ТОП-50 найбільш інноваційних компаній світу 2021 року*. Режим доступу: <https://gcipukraine.com/top-50-naybilsh-innovaciynikh-kompaniy-s/>
6. *25 найрозумніших компаній України*. Режим доступу: <https://forbes.ua/ratings/25-nayrozumnishikh-kompaniy-21122021-3032>.
7. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід'ємний чинник соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія Економіка*. 2020. № 829. С. 3-10. <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/131>
8. Arrow K.J. *Social responsibility and economic efficiency*. Public Policy, 1973. P. 303-317.
9. Armstrong M. *Human Resource Management: Strategy & Action*. Kogan Page, 1992. 232 с.
10. *Oracle Human Capital Management Cloud*. Режим доступу: <https://www.oracle.com/human-capital-management/>.
11. *Глобальне кадрове адміністрування* [Електронний ресурс]. Офіційний сайт компанії «Oracle». Режим доступу: <https://www.oracle.com/>

References

1. Druker, P. (2003). *Yak zabezpechiti uspikh u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo* [How to Ensure Success in Business: Innovation and Entrepreneurship]. (Per. z anhl.). Kyiv: Lybid'.
2. Vatchenko, O. B., Vatchenko, B. S., & Cherevko, O. L. (2017). *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva* [Innovative Development of an Enterprise]. Dnipro: Aktsent.
3. Zaitsev, Yu. K. (2012). Suchasni pidkhody u metodolohii piznannia sutnosti zakonmironosti i tendentsii rozvytku ekonomichnykh system [Contemporary Approaches in the Methodology of Understanding the Essence of Patterns and Trends in the Development of Economic Systems]. *Vcheni zapysky*, (14, Chastyna 2), 3-13. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/197228432.pdf>
4. Horfinkeli, V. Ya., & Popadiuk, T. G. (Eds.). (2013). *Innovatsiine pidpriemnytstvo* [Innovative Entrepreneurship]. Kyiv.
5. *TOP-50 naibilsh innovatsiynikh kompanii svitu 2021 roku* [TOP-50 Most Innovative Companies in the World in 2021]. Retrieved from <https://gcipukraine.com/top-50-naybilsh-innovaciynikh-kompaniy-s/>
6. *25 nairozumnishykh kompanii Ukrainy* [25 Smartest Companies in Ukraine]. Retrieved from <https://forbes.ua/ratings/25-nayrozumnishikh-kompaniy-21122021-3032>

7. Lopatynskyi, Y. M., Kobelia, Z. I., & Sheliuzhak, I. H. (2020). Liudskyi kapital yak nevid'iemnyi chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Human capital as an integral factor of social and economic development]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, (829), 3-10. Retrieved from <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/131>
8. Arrow, K. J. (1973). *Social responsibility and economic efficiency*. Public Policy, 303-317.
9. Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management: Strategy & Action*. Kogan Page.
10. Oracle Human Capital Management Cloud. Retrieved from <https://www.oracle.com/human-capital-management/>
11. *Hlobalne kadrove administruvannia* [Global HR Administration]. Ofitsiinyi sait kompanii "Oracle". Retrieved from <https://www.oracle.com/>

Summary

Zoriana Kobelia, Tatiana Palamariuk

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INNOVATIVE ORGANIZATIONS

Innovative entrepreneurship and a high level of assimilation of information resources are necessary conditions for the existence of a modern market economy, the key aspects of which are not companies oriented towards specific types of products, but innovative organizations employing motivated and creative workers who can independently analyze a large flow of information. This significantly changes the perception of management methods in modern organizations. The function of human resource management becomes a tool for long-term organizational strategy, creating specific conditions that would develop and realize the best qualities of employees. For this, the development of the creative potential of the personnel is required, which, in turn, makes the practice of human resource management an integrative element between the innovation process, production, creativity, and learning. All this leads to a change in the approach to human resource management in innovative organizations, as it is impossible to manage creative intellectual employees using traditional methods.

During the task of determining the scientific and methodological foundations of human resource management in innovative organizations, factors and conceptual aspects of human resource management relevant to the specificity of innovative organizations were identified and substantiated. The main differences in human resource management methods between traditional organizations and innovative ones were formulated. These differences are determined by the development of employees' creative potential, predominant use of target groups to solve problems, democratization of management, stimulation of employees' innovative activities, creation of an atmosphere of mutual trust, utilization of organizational learning, and so on.

The analysis of human resource management issues in innovative organizations allowed identifying key directions for improving human resource management in different types of organizations.

Keywords: *innovative organization, human resource management, human capital, management methods.*