

**КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Визначено, що в якості механізму стратегічного управління доцільно використовувати комплексну програму, яка відповідає меті підприємства, стратегії її реалізації. Розкрито реалізацію методу синтезу структур під час проектування і розробки поліструктурної системи управління. Класифіковано механізми управління за довгостроковістю наслідків дії. Сформульовані особливості управління інноваціями в системі відбору й управління кадрами.*

*Ключові слова: програмно-цільова стратегія управління, граф цілей діяльності персоналу, стратегічне управління, кадровий менеджмент, інноваційні методи управління персоналом.*

KULINICH O. A., YESINOVA N. I., ZARETSKA L. M.  
Kharkiv State University of Food Technology and Trade**COMPLEX MECHANISM OF PERSONNEL MANAGEMENT ENTERPRISE**

*It is specified that it is reasonable to use an integrated program corresponding the purpose of the enterprise, the strategy of its development as a mechanism of strategic management. Realization of the method of structures' synthesis during the design and development of poly-structural management system is revealed. Management mechanisms by the duration of operation consequences re classified. The peculiarities of managing innovations within the system of personnel choice and management are formulated.*

*Keywords: special-purpose management strategy, graph of personnel activity purposes, strategic management, personnel management, innovative methods of managing personnel.*

**Постановка проблеми.** Сучасність характеризується революційними змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств. Зміни в підприємницькому управлінні, що намітилися на порозі нового тисячоліття, є стратегічними й вимагають інновацій. Вони викликані глобалізацією ринків та структури промисловості, зрушеннями в архітектурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією на високі прибутки власників, швидкими й безперервними організаційними та технологічними перетвореннями, охоплюють не лише бізнес в цілому, а й організацію кадрової роботи на сучасних підприємствах.

Постає необхідність у комплексному підході до розробки кадрового менеджменту, впровадженні інноваційних стратегій підприємств та нововведень в менеджменті, що обумовлено боротьбою за споживача в умовах напруженої конкуренції. У цій боротьбі пріоритет в освоєнні нових технологій мають підприємства й організації, в яких працює висококваліфікований персонал, який має інноваційний потенціал і здатний швидко освоювати нову техніку, розробляти нові системи виробництва, адекватні найбільш раціональним режимам експлуатації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи інноваційного менеджменту кадрами та вплив стратегічної діяльності персоналу управління на розвиток підприємства в сучасній економіці розглядалися такими авторами, як Лимарева О.О., Горенко Г.А., Базаров Т.Ю., Кастельс М., Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатін Н.А. та ін. Проте наше дослідження базується на визначенні елементів функціонування програмно-цільової стратегії управління підприємством, що накладається на діючу систему управління кадрами, доповнюючи, посилюючи її і, в певному значенні, частково трансформуючи, не відмінюючи і не підмінюючи, а пристосовуючи до рішення стратегічних завдань.

**Мета та завдання статті** – дослідити центральний елемент кадрового рішення – вибір стратегії та механізму її реалізації у рамках діючої системи стратегічного управління кадрами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** До основних функцій сучасного підприємства, що виробляє товари і (або) надає послуги, відносяться: виробництво, маркетинг, розвиток і адміністрування (управління) [1, с.77, 85]. Оскільки, забезпечуючи життєдіяльність такого підприємства, механізм стратегічного управління повинен здійснювати управління кадрами, через які реалізуються усі закони управління в політичній, матеріальній і духовній сферах, суть управління кадрами полягає в конкретизації кадрової діяльності на нижніх рівнях управлінської ієрархії.

На рисунку 1 [2, с. 276] представлено систему соціального управління, в якій в різних сферах суспільства використовуються різні засоби управлінських впливів на громадян (персонал). Вибір засобів управління визначається типом держави і рівнем розвитку громадянського суспільства. При розробці системи управління слід враховувати об'єктивні закони управління організаційними системами: цільовизначення, необхідної різноманітності, традицій і т. п.

Наприклад, виходячи із закону цільовизначення, кожна організаційна система має мету, навіть якщо персонал (громадяни) її не знають. Важливість мети проявляється в тому, що вона визначає систему управління організацією (суспільством). При цьому, якщо система управління відповідає цілі суспільства і мета є основою механізму управління, то суспільство, як правило, ефективно функціонує та прогресивно розвивається.

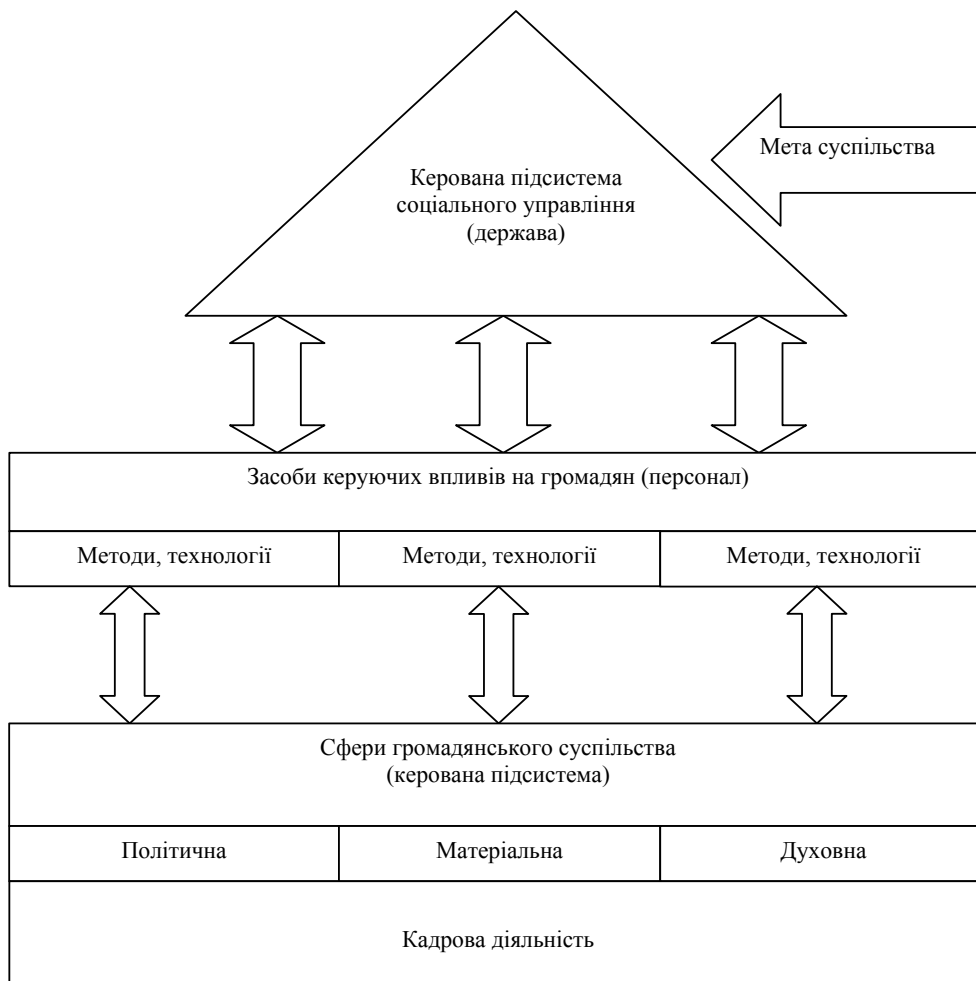


Рис. 1. Система соціального управління персоналом

Мета визначає стратегію діяльності персоналу, а також засоби дії на нього. Використовуючи програмно-цільовий метод (ПЦМ) в розробці системи стратегічного управління, розробляється варіант системи стратегічного управління кадрами. В загальній технологічній схемі використання ПЦМ виділяють три етапи: формування комплексної цільової програми, планування й управління реалізацією.

При цьому найбільш складним є перший етап, що має два аспекти, — методологічний та організаційний, що представляє методологію визначення, вибору, постановки мети, побудови "дерева цілей" і процес приведення існуючої системи управління до певної програмно-цільової структури. Завдання побудови комплексної цільової програми полягає у пов'язанні в єдине ціле чинників різного порядку, узгодженні зусиль органів керівництва різних систем діяльності (при кооперативній організації спільних дій) на весь період досягнення стратегічної мети. Необхідність досягнення її за допомогою ПЦМ пов'язана з можливостями використання цих методів в складних умовах сучасного ринку і залученням до спільних дій різних організаційних систем. Програмно-цільовий підхід дозволяє здійснити:

- визначення (уточнення) комплексу програмних цілей всіх органів управління, що залучаються до кооперативної взаємодії й уточнення програмної структури, яка включає конкретні види діяльності щодо реалізації цих цілей;
- уточнення якісного та кількісного складу певних ланок, рівнів управління, між якими розподілено цілі програми;
- уточнення форм і типів зв'язків між органами керівництва та ієрархічними рівнями різних організацій, що залучаються до спільних дій;
- налагодження механізмів координації по вертикалі та горизонталі управління, уточнення сфери повноважень і відповідальності кожного органу управління, служби, виконавця;
- аналіз впливу чинників середовища, що задають певну типологію структури управління;
- визначення організаційного потенціалу кожного ієрархічного рівня системи управління всім персоналом, залученим до спільних дій, описуваного в термінах функцій, по відношенню до кожної мети, а також балансу взаємодії між певними функціями на кожному рівні, кожному органі управління. В даному випадку ПЦМ використовується як засіб розробки стратегії діяльності персоналу складної системи.

На сучасному етапі найбільш відпрацьована методика побудови комплексної цільової програми з

використанням теорії графів. Наприклад, граф цілей можна зображувати у вигляді "дерева цілей" (рис. 2), де вершини графа є цілями формування комплексної цільової програми, дуги відбивають відношення логічного зв'язку між ними. Дуга між ЦО і Ц1 означає, що досягнення ЦО включає Ц1 і т. ін. На рисунку 2 [2, с. 279] показана взаємозалежність цілей і функцій організації стратегічного управління. Отже, цілі визначають функції управління, реалізація яких вимагає відповідних підсистем управління.

Як відзначалося вище, основними функціями організації, що реалізують цілі, можуть бути виробництво, маркетинг, розвиток та управління.

Виробнича функція організації включає усі дії, безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів і наданням послуг. Ця функція існує не лише у виробничих процесах на промисловому підприємстві, що виробляє товари, але і в лікарнях, на транспорті, у громадському харчуванні, торгівлі, що орієнтовані на обслуговування. Приймаючи рішення у виробничій сфері, слід враховувати, що суть виробничої функції в ринкових умовах — створення додаткової вартості.

Маркетингова функція проявляється в результатах продажу і (або) просуванні товарів чи послуг підприємства, визначенні потреби в кадрах та їх поповненні.

Приймаючи рішення в області стратегічного маркетингу, необхідно враховувати, що, за думкою П. Дракера, маркетинг — це не просто функція бізнесу, а його філософія, що є системою поглядів на всю сферу економічної, соціальної діяльності. Маркетинг — це, з одного боку, концепція, система науково обґрунтованих уявлень про управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, а з іншого — планування і втілення задуму продукції, визначення цінової політики, просування і реалізація ідей, товарів та послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих осіб й організації. Маркетинг визначає ідеологічну основу маркетингу персоналу, необхідних людських ресурсів.

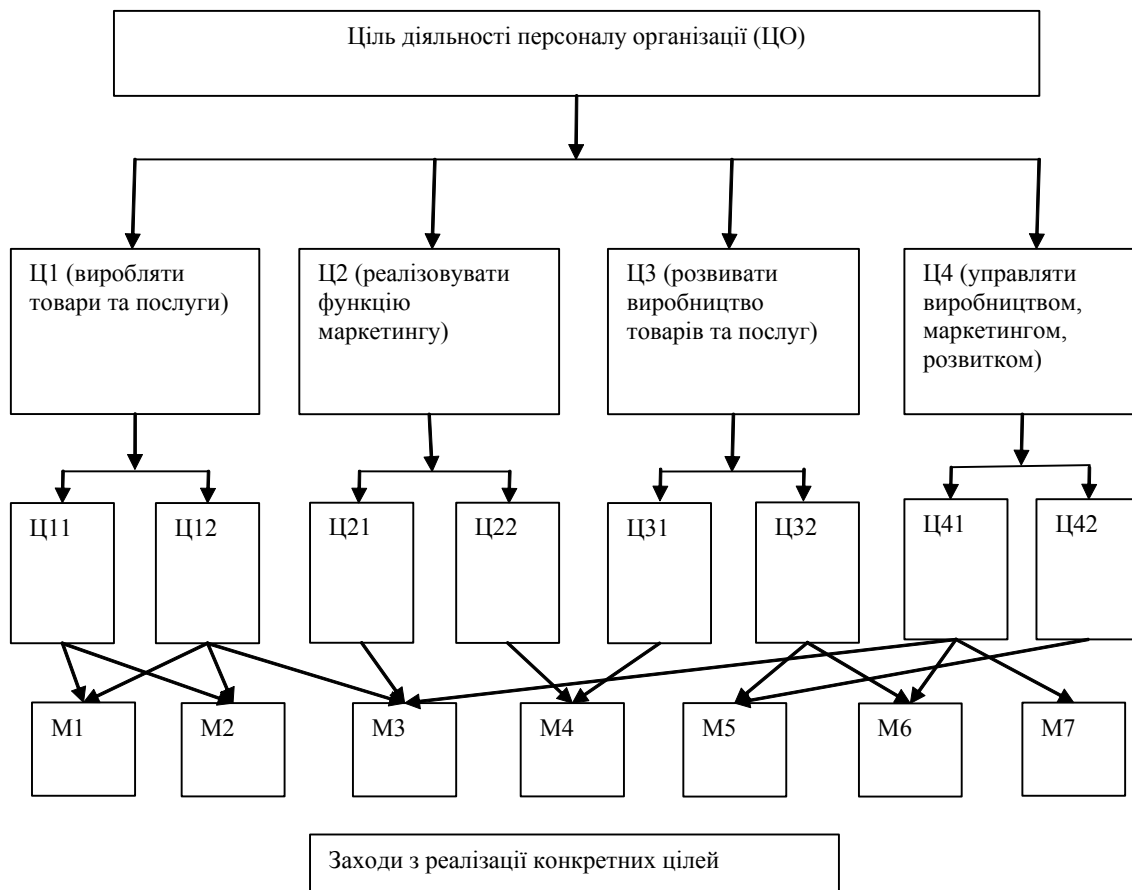


Рис. 2. Загальний вигляд графу цілей системної діяльності персоналу організації

Функція розвитку спрямована на поступове удосконалення організації, розкриття її потенціалу, зміцнення положення у світі бізнесу. В процесі ухвалення рішення на стратегічному рівні визначаються програми розвитку, приймаються інвестиційні проекти, формуються кадрові стратегії і т. п.

Функція стратегічного управління полягає в забезпеченні функціонування підприємства та його розвитку. Під реалізацією функції управління розуміють системну діяльність, яку можна представити як сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи (керованого підприємства) в заданому стані і (або) трансформацію її в новий (більш бажаний, планований) стан за допомогою організації та реалізації цілеспрямованих управлінських дій [1, с. 144–152].

Побудувавши граф мети, можна:

- логічно вивести критерії досягнення підцілей і правильно співвіднести плановані заходи в органах управління з цими цілями;
- оцінити відносну важливість (системні пріоритети заходів) персоналу організацій, що залучається до спільної діяльності;
- оптимально розділити між органами управління інформаційні ресурси, засоби управління, наявні резерви;
- відстежити варіанти досягнення головної мети діяльності, обравши варіант, що вимагає мінімум сил і ресурсів, забезпечивши досягнення головної мети діяльності персоналу в певний час та одночасно не всупереч іншим цілям, дотримуючись оптимальної цільової програми.

Стратегія розробляється в процесі абстрагування усього комплексу планових, проєктованих, програмованих заходів (рис. 3) [2, с. 281]. На рисунку 3 представлено розумовий механізм, який на підставі конкретного утримування кадрової роботи на нижніх рівнях управлінської ієрархії заміщає його гранично значущими абстракціями вищої визначеності й організованості з наступною передачею останніх для практичного втілення в діяльність на нижні рівні.

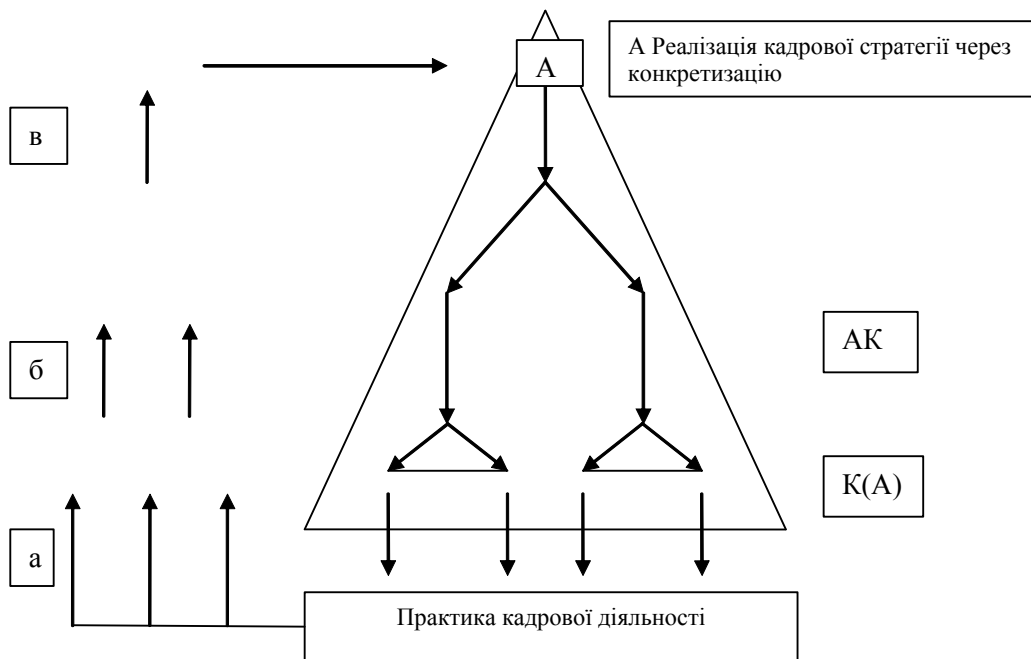


Рис. 3. Послідовна конкретизація змісту стратегічної діяльності персоналу управління

а – конкретні матеріали для нормування діяльності тактичного рівня; б – матеріали нормування діяльності середнього рівня управлінської ієрархії як результат узагальнення матеріалів тактичного рівня; в – матеріали (цілісні завдання) нормування вищого ієрархічного рівня як результат узагальнення матеріалів всіх рівнів під реалізацію стратегічної цілі організації; А – абстрактна норма (план, проєкт, програма тощо) як затверджений ієрархом результат усунування багатьох загальних нормативних матеріалів з діяльності і виокремлення «загального» способу досягнення стратегічної цілі; АК – конкретизація абстрактної норми (стратегії) на середньому рівні управлінської ієрархії (наприклад, функціональна конкретизація стратегії організації в кадрову стратегію, фінансову тощо); К(А) – стратегічно значима конкретизація заходів (завдань) для конкретних виконавців.

Система стратегічного управління складається з підсистем, які мають свої механізми управління. У цій системі впливи, що управляють, формуються на підставі ухвалення управлінського рішення, яке координує виконання усіх функцій організації з урахуванням стратегічної мети ("дерева цілей") та стратегії управління. Так, наприклад, це може бути програмно-цільова стратегія з механізмом управління, заснована на цільовій комплексній програмі досягнення мети організації. На сучасному етапі актуально з урахуванням форм власності організаційно-функціональних структур підприємств вирішувати проблему інтеграції виробництва і концентрації капіталу, створюючи нові організаційно-правові форми й економічні взаємозв'язки. Механізм управління є найбільш активною і значущою частиною системи стратегічного управління [2, с. 280-281].

У стратегічному механізмі управління кадрами можна виділити: цілі управління (ЦУ); кількісний аналог цілей — критерії управління (КУ); чинники (фактори) управління (ФкУ) — елементи об'єкту управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей; методи впливу на ці чинники управління (МУ); ресурси управління (РУ) — матеріальні, фінансові, соціальний й

організаційний потенціали, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети.

Для кожного конкретного підприємства механізм управління (МехУ) формується з елементів [2, с. 282]:

$$\text{МехУ} = (\text{ЦУ}, \text{КУ}, \text{ФкУ}, \text{МУ}, \text{РУ}). \quad (1)$$

Даний механізм виконує певну місію організації, впливає на конкретні чинники, використовуючи певні ресурси або потенціали. Цей механізм формується кожного разу, коли приймається управлінське рішення за допомогою узгодження усіх елементів механізму управління. Відповідно до цілей управління (стратегічних, тактичних) цей механізм набуває властивості довго- чи короткочасної дії. Основними компонентами згаданого механізму, відбитими в стратегічному рішенні, мають бути організаційно-правові, що визначають організаційні складові, і правові системи регулювання господарсько-правових стосунків між суб'єктами господарювання.

Для того, щоб механізм "запрацював", мають бути визначені форми і зміст дії посадовців на всіх рівнях ієрархії управління підприємством. Показником організованості діяльності цих працівників є отримання системного ефекту від їх взаємодії, взаємосприяння. У вирішенні, що приймається, встановлюється спрямованість дії механізму управління, який враховує внутрішні й зовнішні чинники (рис. 4) [2, с. 284].

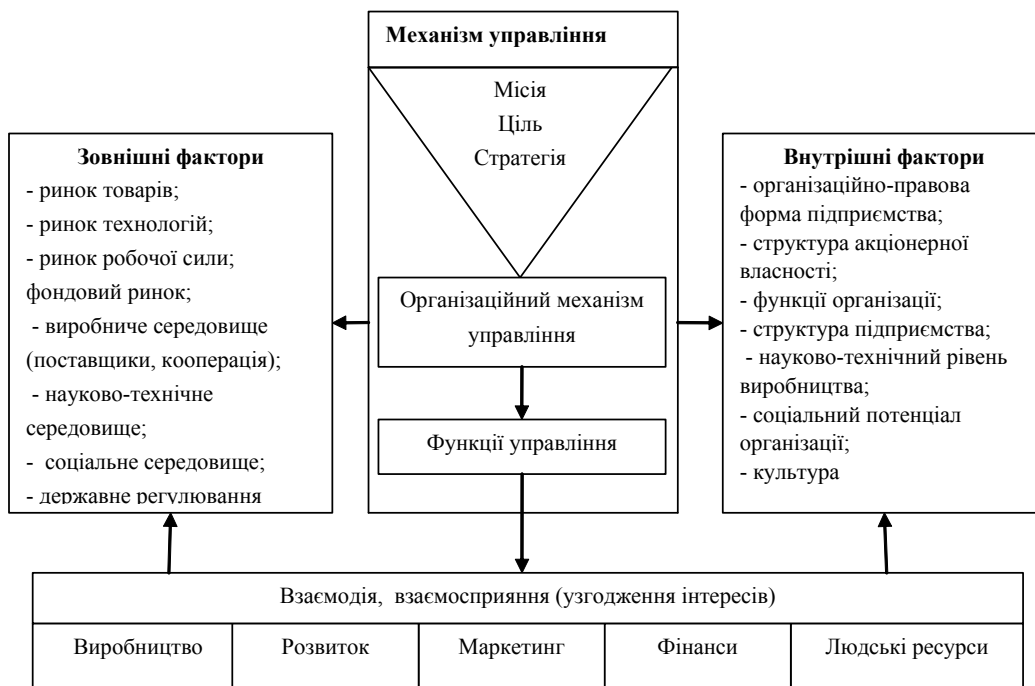


Рис. 4. Зміст основних елементів механізму стратегічного управління кадрами

Для реалізації функціональних обов'язків персоналу управління визначаються відповідні права і відповідальність, тобто механізм управління набуває правової форми, утворюється правовий механізм, який повинен враховувати наявність правового ресурсу в організації.

При закріпленні організаційних компонентів рекомендується визначати:

- структурні механізми (систему цілей та пріоритетів їх досягнення);
- формування адекватної цим цілям структури діяльності, структури організації або реструктуризації;
- організацію управління (стратегічного, оперативного, тактичного);
- механізм корпоративного планування (стратегічного, оперативного, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів);
- організаційно-технічні та організаційно-адміністративні механізми (стандартизацію продукції та організацію виробництва);
- сертифікацію відповідності продукції або послуги певному стандарту або технічній умові;
- ліцензування діяльності;
- інформаційні механізми (економічної та науково-технічної інформації);
- механізм дифузії нововведень, в основі якого — інформація про радикальність нововведення і можливості його адаптації до конкретних умов;
- механізм маркетингової інформації, рефлексійна взаємодія сторін, що змагаються;

• механізм, що дозволяє понизити вірогідність прийняття, реалізації помилкових рішень та дій в умовах конкуренції.

Таким чином, усі виробничі, господарські і міжособові зв'язки потребують правового регулювання, що забезпечить їм форму господарських правовідносин, правових відносин з державними органами, а також відносно способу дії підприємств [3].

В стратегічному рішенні необхідно визначать методологію його прийняття на різних рівнях управління. При цьому враховують, що рішення жорстко вимагає виконання конкретних дій в певний час, а норма встановлює за певних умов конкретні дії. Стратегічне управлінське рішення більше вводить норми управління, діючі в організації на період, визначений цим рішенням. Залежно від сфери, мети і стратегії управління стратегічне рішення відносно управління повинно визначати його комплексний механізм.

Механізм управління підприємством представляє багаторівневу систему взаємозв'язаних механізмів різнопланової природи: економічних, мотиваційних, організаційних, правових і політичних [4].

Сьогоднішні реалії інноваційного розвитку вимагають комплексного підходу до механізму управління. Зазвичай важко виділити однорідні механізми, що не мають рис механізмів іншої природи (наприклад, мотиваційні механізми). Виокремлення механізмів за принципом однорідності здійснюється на підставі наявності в них провідних ознак. Можна розділити їх на конкретніші механізми. Нижче приведено один з варіантів структуризації комплексного механізму управління акціонерною компанією (рис. 5) [2, с. 286].

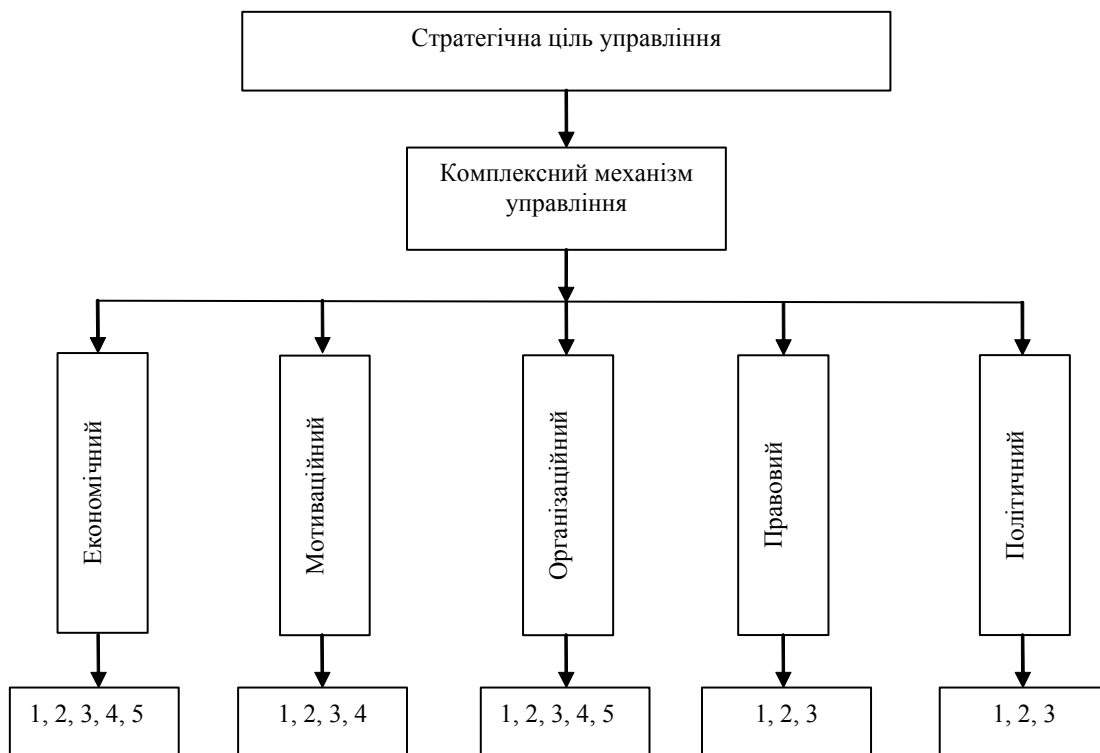


Рис. 5. Комплексний механізм стратегічного управління організацією

До складу комплексного механізму стратегічного управління (два рівні структури) входять наступні складові, які можна систематизувати в таблицю 1 [2, с. 286].

За довгостроковістю наслідків механізми управління можуть бути диференційовані на цілі організації: стратегічні (довгострокового управління), оперативні (середньострокового управління), тактичні (короткострокового управління), універсальні (діючі в усіх контурах управління).

Наприклад, механізми внутрішньої мотивації праці (схильності до праці) і заробітної плати (один з механізмів зовнішньої мотивації — спонукання до праці) є універсальними. Так, Тадеуш Троциковські відзначив, що ключовим фактором активізації інноваційної діяльності є підвищення продуктивності та ініціативності людей шляхом удосконалення мотивації [5, с. 137].

Програмно-цільова стратегія з цільовою комплексною програмою є основою механізму управління. Проте у разі принципової зміни стратегії потрібна відповідна до її мети система управління, яка повинна враховувати зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств.

Визначено наступні зрушення у бізнесі:

- від автономного самозабезпечення до безмежного партнерства;
- від ієрархічних або (і) централізованих структур до пластичних і децентралізованих структур;

- від патріархальних моделей управління до делегування повноважень;
  - від орієнтації на великі об'єми і низьку собівартість до орієнтації на якість, швидкість та нововведення;
  - від безпомилкової роботи до вимірюваних її удосконалень;
  - від закритої організаційної системи до відкритої системи.
- У сфері людських ресурсів підприємства простежуються інші зрушення:
- від вузької спеціалізації й обмеженої відповідальності за доручену роботу до широких професійних та посадових профілів;
  - від спланованого кар'єрного шляху до інформованого та гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;
  - від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу до відповідальності самих працівників за власний розвиток;
  - від контролю над проблемами, з якими стикаються працівники, до створення можливостей для усебічного професійного росту кожного працівника;
  - від ухилення щодо зворотного зв'язку з підлеглими до його активного пошуку;
  - від секретного розгляду факторів успіху, вакантних робочих місць та відбору фахівців до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій та шляхів їх заповнення.

Таблиця 1

## Комплексний механізм управління

Групи механізмів за провідними ознаками	Структурні елементи
<i>Економічні механізми</i>	1) механізм конкуренції і ринкового ціноутворення; 2) механізм самоокуповування (відтворення чинників виробництва); 3) механізм самофінансування інвестицій у виробничий, науково-технічний і соціальний розвиток; 4) механізм позикових засобів, що інвестуються у розвиток компанії; 5) механізм державного регулювання і державної підтримки.
<i>Мотиваційні механізми</i>	1) механізм мотивації високоякісної праці; 2) механізм мотивації науково-технічного розвитку виробництва; 3) механізм мотивації підприємництва; 4) механізм мотивації господарювання.
<i>Організаційні механізми</i>	1) структурні механізми; 2) організація управління і механізм акціонерної демократії; 3) організаційно-економічний механізм корпоративного планування; 4) організаційно-технічні та організаційно-адміністративні механізми; 5) інформаційні механізми.
<i>Правові механізми</i>	1) норми та інститути господарського права; 2) механізм арбітражного розгляду господарських суперечок; 3) норми та інститути корпоративного права.
<i>Політичні механізми</i>	1) соціально-економічна політика; 2) зовнішньоекономічна політика; 3) науково-технічна політика.

З одного боку, ці зрушення зачіпають в першу чергу стратегію підприємства, перетворюють кадрові стратегії на її ключовий елемент. З іншого боку, без ясно сформульованих стратегічних цілей підприємства та основних шляхів їх досягнення кадрова робота втрачає свій сенс. І якщо стратегія підприємства не "артикульована", менеджер по персоналу повинен по крупинках збирати інформацію про її найважливіші компоненти: ключові чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічні напрями, очікувані фінансові результати, стратегічні погрози, ризики, стратегії поведінки на ринку послуг і збуту продукції, стратегії розвитку виробництва, сегментація життєво важливих ринків та основні тенденції їх переструктурування. Доскональне і постійно оновлюване знання про стан справ у бізнесі, якому присвятило себе підприємство, стає вирішальним елементом професійної компетентності фахівця з людських ресурсів. Без цього знання неможливо розробити та реалізувати життєздатну кадрову стратегію, яка має бути добре спланованою відповіддю на бізнес-стратегію сучасного підприємства [6].

В соціально-психологічному середовищі при економічному і моральному стимулюванні персонал підприємства потребує спонукаючого підґрунтя щодо повної реалізації свого трудового потенціалу [7, с. 38, 55].

В області кадрового менеджменту процес створення інноваційних підходів не менш важливий для соціального й економічного прогресу, ніж технологічні інновації. Управлінські нововведення позитивно впливають на спосіб та ефективність функціонування компаній. Відомі приклади, коли управлінські інновації створили сильні конкурентні переваги для сучасного бізнесу:

- «General Electric» змінила підхід до порядку і дисципліни праці у сфері наукових досліджень, внаслідок чого отримала доступ до великого числа технологій, патентів;

- «Procter & Gamble» починаючи вже з 1990-х рр. змінила спеціалізовані підходи до бренд-менеджменту, внаслідок чого продуктивність праці працівників компанії зростає.

Таким чином, кадровий менеджмент інноваційного підприємства – погранична область між інноваційним менеджментом та управлінням персоналом. У кадровій роботі об'єктом інноваційного менеджменту є процеси оновлення й розвитку, потреби і параметри кадрів, кадрових систем підприємств та інших соціально-економічних структур; суб'єктом інноваційного менеджменту виступають інноваційні складові кадрових і трудових служб підприємств, установ та організацій [8].

Сформульовані особливості можуть бути розглянуті в якості робочих елементів виділення такого поняття, як управління інноваціями в системі відбору й управління кадрами. Ефективність роботи усієї компанії безпосередньо залежить від цілеспрямованості інноваційної діяльності служб управління персоналом.

Міра сприйнятливості кадрових служб підприємства до нового, до досягнень науково-технічного прогресу багато в чому залежить від соціально-психологічного клімату в організації, який у більшості випадків повинен сприяти ініціативному пошуку новаторських рішень, самостійній підготовці працівниками широкого спектру виробничих завдань і вибору стратегій їх досягнення [9, с. 61]. Характеристики інноваційної кампанії розглядаються як складові інноваційної діяльності: переконання в необхідності інновацій, безперервна інноваційна поведінка, розробка інноваційної стратегії та наявність механізму інноваційного менеджменту [8].

Саме від міри готовності до змін керівництва підприємства залежить міра швидкості переходу від традиційної до інноваційної стратегії менеджменту, яка найточніше відповідатиме сучасним вимогам науково-технічного прогресу. У такому разі також відбуваються істотні зміни у функціях керівника кадрової служби, які включатимуть такий напрям, як консультування з питань розвитку в компанії нових підходів до кадрової політики, спрямованої на майбутнє. Пріоритетні завдання керівника кадрової служби полягають в наступному: планування штатного розкладу, навчання і професійний розвиток персоналу, відбір працівників та їх адаптація, організація системи і принципів оплати праці, консультування керівників підрозділів (відділів) із питань управління кадрами [10, с. 7].

Інноваційна політика у сфері управління персоналом створює сприятливі умови праці, а також забезпечує можливість кар'єрного росту і необхідну міру впевненості у завтрашньому дні. Інноваційне управління кадрами ґрунтується на наступних початкових положеннях: необхідність тісного взаємозв'язку стратегії розвитку компанії з плануванням персоналу; оцінка міри впливу витрат на роботу з кадрами на економічні показники виробництва; формування необхідної кількості компетенцій, професійних навичок для ефективної роботи на ринку праці.

У сфері найму персоналу також властива поява інновацій, а саме нових методів управління. Вони включають такі нові групи, як методи гуманізації, емоційно-естетичного фону, а також класичні методи професійно відбору (співбесіда, конкурс, інтерв'ю) [8].

Формування інноваційної інфраструктури управління персоналом в Україні повинно спиратися на інноваційні центри, позабюджетні і бюджетні організації по підготовці фахівців, що займаються питаннями управління персоналом, які й складуть основу, «інтелектуальне ядро», наукомістких інноваційних підприємств, сприятимуть передачі на ринок якіснішої та більш конкурентоздатної науково-технічної продукції. При цьому сучасний кадровий менеджмент повинен створити передумови для вирішення актуальних проблем персоналу шляхом поліпшення професійної підготовки працівників, активізації взаємодії між підрозділами фірми, підвищенням значення колективів різних ланок компанії у вирішенні виробничих завдань [11].

Трансформації, що відбуваються, вимагають своєчасного виявлення можливих інноваційних проблемних ситуацій у поєднанні з проблемами управління персоналом. Серед проблем, які виникають в зв'язку з цим, можна виділити наступні протиріччя: між науково-технічним рівнем нового виробництва і рівнем кваліфікації кадрів, що склався; між здатністю учбових закладів по підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації і необхідною кваліфікацією персоналу; між якісно новими завданнями розвитку працівників й недостатнім рівнем підготовки служби управління кадрами до цієї роботи; між рівнем мотивації і кваліфікації працівників; між елітними кадрами та основною масою персоналу компанії; між існуючою організаційною структурою і кадровою стратегією, що реалізовується, та ін.

#### **Висновки**

Для інноваційного менеджменту кадрами необхідно створити систему управління, що відповідає меті підприємства, стратегії її реалізації, розробити механізм стратегічного управління. Найбільш ефективним для їх проектування є програмно-цільовий підхід, що представляє сукупність цілей, принципів і методів реалізації стратегічної мети. В якості механізму стратегічного управління доцільно використовувати цільову комплексну програму. Система стратегічного управління складається з підсистем, кожна побудована відповідно до "дерева цілей". Побудова цільової комплексної програми як механізму стратегічного управління є реалізацією методу синтезу структур при проектуванні і розробці поліструктурної системи управління, оскільки органічно сполучає на основі графа цілей функції стратегічного управління кадрами і завдання, що вирішуються відповідними органами управління.



Інформаційний аналіз потоків інформації, які циркулюють в каналах системи стратегічного управління, показує, що їх узгодження здійснюється за рахунок графа цілей, в основі якого — стратегічна мета управління кадрами.

За довгостроковістю наслідків дії механізми управління диференційовано на стратегічні, оперативні, тактичні та універсальні. Розробка механізму управління передбачає спільну роботу осіб, що приймають рішення, з експертами і фахівцями. Послідовність дій персоналу управління з формування інноваційного кадрового менеджменту і механізму його реалізації на практиці повинна включатися в змістовну частину стратегічного управлінського рішення.

Сучасна трансформація управління кадрами спрямована на своєчасне виявлення можливих інноваційних проблемних ситуацій у поєднанні з проблемами управління персоналом. Вирішення невідповідностей створює сприятливі умови для постійного й ефективного оновлення систем управління персоналом, які будуть здатні враховувати складність зовнішнього конкурентного середовища, передбачати і реалізовувати можливості результативного використання інноваційного потенціалу кадрового складу підприємства, а також удосконалювати роботу зі співробітниками на кожному етапі життєвого циклу компанії.

### Література

1. Карлоф Б. Деловая стратегия / Карлоф Б. ; пер. с англ. О. Д. Горин ; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
2. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — К. : МАУП, 2005. – 752 с.
3. Дятлов В. А. Управление персоналом : учебник для вузов / Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т. – М. : Издательский центр «Академия», 2000. – 736 с.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией : учеб. для вузов / М.И. Круглов. – М. : Рус. дел. лит., 1998. – С. 503–755.
5. Троциковски Т. Управление трудовыми ресурсами в инновационном процессе / Т. Троциковски // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 4. Т. 3. – С. 136–140.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ – 210 с. – ("Центр Кадровых Технологий – XXI век").
7. Галькович Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В. И. Набоков. – М. : ИНРФА-М, 1998. – 189 с.
8. Лымарева О.А. Инновационный подход в кадровом менеджменте [Электронный ресурс] / О.А. Лымарева, А.А. Горенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – № 10. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2013/10/3132>.
9. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 200 с.
10. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций / Е.П. Михалева. – М. : Юрайт-Из- дат, 2004. – 138 с.
11. Ярцева С. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом / С. Ярцева, Т. Лукьянова, М. Салгириев // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 9. – С. 23–26.

Надійшла 01.03.2016; рецензент: д. е. н. Савицька Н. Л.