

УДК 331.522

**Т. О. ПОГОРЕЛОВА, А. А. СВИЧКАРЬ****ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

У статті розглянуто принципи та напрями інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу підприємства. Досліджено теоретичні аспекти поняття «кадровий потенціал», наведено рекомендації з удосконалення основних напрямків формування та розвитку кадрового потенціалу. Для оптимізації кадрового потенціалу, актуалізується потреба у його «реальній» оцінці та поступовому вирішенні завдань його формування та підвищення ефективності використання на новітніх засадах. Обґрунтовано доцільність впровадження у практику таких інноваційних методів до формування кадрового потенціалу, як дауншифтинг, що дозволяє досягти покращення кадрового потенціалу, а саме підвищення якості управлінських процесів та удосконалення системи управління персоналом.

**Ключові слова:** інноваційні методи, кадровий потенціал, система управління персоналом, дауншифтинг, коучинг.

В статье рассмотрены принципы и направления инновационных подходов к формированию кадрового потенциала предприятия. Исследованы теоретические аспекты понятия «кадровый потенциал», приведены рекомендации по совершенствованию основных направлений формирования и развития кадрового потенциала. Для оптимизации кадрового потенциала, актуализируется потребность в его «реальной» оценке и постепенном решении задач его формирования и повышения эффективности использования на новейших принципах. Обоснована целесообразность внедрения в практику таких инновационных методов формирования кадрового потенциала, как дауншифтинг, что позволяет добиться улучшения кадрового потенциала, а именно повышение качества управленческих процессов и совершенствование системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** инновационные методы, кадровый потенциал, система управления персоналом, дауншифтинг, коучинг.

One of the main priorities of the strategy for socio-economic development is to increase the economic competitiveness of the region on the basis of the transition to innovative development, which means the conversion of the intellect, of human creativity in the leading factor in economic growth and national competitiveness, along with a significant increase in the efficiency of use of natural resources and productive capital, where human resources becomes the main resource. In the article principles and directions of the innovative going are considered near forming of human resources of enterprise. The theoretical aspects of concept " human resources " are investigational, resulted to recommendation on perfection of basic directions of forming and development of human resources.

**Keywords:** innovative methods, human resources, human resource management system, downshifting, coaching.

**Вступ.** У сучасних умовах глобалізації світової економіки, різкого посилення конкуренції, змінилося відношення до головної продуктивної сили суспільства - людини, до її ціннісно-мотиваційної діяльності. Сьогодні відбуваються глибокі трансформації не тільки в політичній і економічній структурах України, але й в умовах функціонування підприємств, тобто здійснюється реструктуризація підприємств, ухвалюються інноваційні стратегії й нові організаційні структури. Це має особливо велике значення для підприємств, які орієнтовані на інновації, тому що саме тут проблема кадрів є визначальною.

Для отримання прибутку і поліпшення діяльності підприємства необхідно виявити наскільки повно використовуються трудові ресурси підприємства. У всьому світі прийшли до визнання вирішальної ролі головної продуктивної сили - людини, можливостей і здібностей кожного працівника, окремих груп і суспільства в цілому здійснювати і удосконалювати трудову діяльність, суттєво підвищувати її ефективність. Співробітники будь-якого підприємства є ресурсом, за рахунок якого може бути досягнуто або зведено нанівещь його конкурентну перевагу на ринку, тому що саме люди є носіями технологій, які реалізують стратегічні цілі організації і багато в чому визначають ефективність даного процесу.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Питання підвищення якості робочої сили постійно є предметом обговорення громадськості, дослідження науковців та формування державних програм щодо заходів із підтримки,

відновлення й розвитку кадрового потенціалу. Сьогодні у сфері розвитку кадрового потенціалу України особливу увагу слід звернути саме на його якість. У цьому контексті одним із чинників становлення економіки на інноваційний фундамент, який відтворює кадровий потенціал країни, є освіта.

Термін «кадровий потенціал» до наукового обігу увійшов у середині ХХ століття. Його поява була обумовлена необхідністю трансформації традиційних поглядів на роль і місце людини у процесі виробництва за умови зміни характеру демографічних процесів та постійного розвитку науково-технічного прогресу. Введення поняття «кадровий потенціал» спричинило необхідність перегляду поглядів на значення людини у виробничому процесі, визнання ролі інтелектуального потенціалу та інтелектуального капіталу, накопиченого безпосередньо на підприємстві та в суспільстві в цілому.

Важливою складовою планування діяльності вітчизняних підприємств має бути стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу, орієнтоване на досягнення конкурентоспроможності персоналу на основі інвестування в його розвиток. Менеджери вітчизняних підприємств у процесі стратегічного планування недооцінюють необхідність інвестування в людський капітал, дотримуються «політики дешевого працівника», «копійкового працівника», не враховують зміни у кількісно-якісному стані кадрового потенціалу, специфіку функціонування регіональних ринків праці, ринків освітніх послуг та їх взаємодії.

Вибір підходів до формування кадрового потенціалу досить різноманітний та здатен

відповідати потребам працевдавців, що швидко змінюються в умовах глобалізації ринку. Зазвичай основний бізнес має тенденцію до розвитку, що в свою чергу призводить до виникнення нових завдань, нових працівників, нових підрозділів тощо.

Коли постає проблема у некомпетентності та невідповідності трудових ресурсів, то підприємство змушене використовувати нетрадиційні методи до формування кадрового потенціалу в тій або іншій формі, що дає підприємству необхідну гнучкість. Вирішенням цієї проблеми є розробка програми зміни кількісних та якісних параметрів трудових ресурсів підприємства. Така програма може передбачати задоволення потреб у персоналі шляхом додаткового навчання, прийому на роботу спеціалістів певного профілю, передачі завдань на виконання іншим підприємствам або ж інші заходи.

Вибір конкретного заходу залежить від специфіки потреби в персоналі, а критерієм відбору є його економічна доцільність.

Метою статті є дослідження сучасних методів інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Проблемі інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу присвячені немало наукових праць і монографій, серед яких слідую, передусім, назвати роботи Т.Ю. Базарова, В.В. Травіна, В.А. Дятлова, Ю.Г. Одегова, С.А. Карташова, І.В. Бизюкова, А.Воронкова. Зокрема широке висвітлення сутності до визначення поняття «кадровий потенціал» знайшло відображення у працях відомих українських учених таких, як Довбенко В.І., Мельник В.М., «Потенціал і розвиток підприємства», де поняття «кадровий потенціал» розглядається як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання.

Серед закордонних дослідників, яким також належить значний внесок у висвітленні цього питання, слід відзначити Грем Мартин та Сьюзан Хетрик, які у своїй праці «Стратегічний похід к управленню человеческими ресурсами» охарактеризували принципи формування кадрового потенціалу.

Проте, у більшості наукових робіт висвітлений лише аспект щодо оцінювання окремих характеристик управлінського персоналу та питання підвищення кваліфікації менеджерів. Тому об'єктивно існує необхідність дослідження цього питання, яке в цілому освітлює проблему формування кадрового потенціалу в умовах українського ринку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Одним з основних факторів економічного зростання в сучасних умовах розвитку України є адаптивна, гнучка, мобільна кадрова політика і процеси формування кадрового потенціалу сучасної організації. Особливе місце в боротьбі за досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку займає система управління персоналом, що реалізується в кадровому потенціалі.

Одним із суттєвих шляхів підвищення кадрового потенціалу є істотна зміна ролі кадрових служб у організації з метою раціоналізації та оптимізації її діяльності. Тому необхідно проаналізувати й виявити особливості реалізації інноваційних методів до формування кадрового потенціалу та обґрунтувати доцільність впровадження таких методів у практику [1].

Кадровий потенціал - це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [2].

Різні науковці тлумачать це поняття по різному: наприклад Чухрай Н.І. розглядає кадровий потенціал як складову інноваційного розвитку у концепції розвитку підприємства. Кадровий потенціал характеризує як складову, що не належить підприємству [3].

На рівні організації кадровий потенціал доцільно розглядати як ступінь готовності персоналу даної організації до реалізації програми її інноваційного розвитку. Чим вище готовність, тим менше зусиль: фінансових, часових, технічних - потрібно організації, щоб реалізувати місію організації. У зв'язку з цим кадровий потенціал організації можна представити як сукупність трьох складових, які відокремлені по відношенню до виконуваних функцій управління персоналом:

1. Потенціал керівництва. Керівництво визначає стратегію персоналу, потреби і перспективи вдосконалення організації, відповідно з якими розробляється програма розвитку кадрового потенціалу.

2. Потенціал кадрової служби. Кадрова служба втілює стратегію інноваційного розвитку персоналу, є безпосереднім механізмом його зростання, а також забезпечує необхідні і достатні умови для практичного використання кадрового потенціалу організації.

3. Потенціал виробничого персоналу. Основний виробничий персонал є об'єктом кадрового потенціалу, його поточний стан визначає безпосередню потребу в заходах і прогнозу стану і визначає набір дій для росту кадрового потенціалу. А контроль стану персоналу через заданий проміжок часу дозволяє оцінити ефективність роботи всіх суб'єктів управління зростанням кадрового потенціалу організації [4].

Формування кадрового потенціалу підприємства - це складний і довготривалий процес набуття й використання навичок, знань і умінь, який охоплює собою відповідне навчання, набуття практичних навичок і конкретне їх цільове використання в певних умовах. Результативність цього залежить від особистого потенціалу працівника, як сукупності якісних характеристик людини, які визначають можливість й межі участі у трудовій діяльності [5].

Для підвищення організаційної ефективності та з метою наближення фактичного рівня кадрового потенціалу до необхідного (еталонного) постійно

розробляються інноваційні методи формування кадрового потенціалу.

Використання інноваційних методів привернення кадрового потенціалу (кадровий аудит, бенчмаркінг, коучинг) в тій або іншій формі дає підприємству необхідну гнучкість. Звичайно про вище зазначені методи роботи з персоналом згадують тоді, коли постає проблема невідповідності наявних трудових ресурсів і потреб підприємства в них [6].

Кадрова проблема сьогодення полягає у необхідності розвитку кадрового потенціалу підприємства. Нажаль керівники вітчизняних підприємств приділяють досить мало уваги цьому питанню, розраховуючи у більшості на бажання самих працівників.

До числа інноваційних методів формування кадрового потенціалу, що сприяють спрощенню ієрархічної (організаційної) структури та дозволяють змінити зміст діяльності системи управління персоналом можна віднести:

- кадровий аудит як аналіз кадрової політики окремої структури організації, який дає змогу виявити відповідність освітнього, фахового та досвідного рівня працівника займаній ним посаді [7]; таким чином, він спрямований на здійснення оцінювання організаційної структури, кадрової документації, кадрового діловодства, кадрового потенціалу;

- бенчмаркінг - механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї організації з показниками інших, більш успішних компаній;

- коучинг, що сприяє підвищенню якості виконання своєї роботи службовцями, а також швидкій адаптації нових співробітників.

Достатньо ефективним інноваційним інструментом у вирішенні цієї проблеми є використання технології дауншифтингу, особливо у практиці професійного розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Дауншифтинг - перехід з роботи за яку багато платять, але пов'язаною з постійними стресами, навантаженнями, яка забирає багато вільного часу, на більш спокійну, хоча і з меншим рівнем заробітку. Головною зовнішньою ознакою дауншифтингу є відмова від кар'єри, рівня та стилю життя [8].

Перша реакція керівників підприємств та працівників кадрових служб була досить спокійною, оскільки вони вважали, що в Україні дауншифтинг не скоро стане масовим явищем і відповідно не становить абсолютно ніякої загрози стану їх кадрового потенціалу. Але на думку більшості західних спеціалістів таке ставлення до дауншифтингу є хибним, оскільки навіть в умовах коли вітчизняні спеціалісти навряд чи відмовляться від вигідних пропозицій та кар'єрного зростання з причини повальної бідності та необлаштованості, дауншифтинг в Україні існує, і в першу чергу у формі управління кар'єрою. Головною зовнішньою ознакою дауншифтингу є відмова від кар'єри, від нескінченного споживання, від демонстрації свого статусу, рівня та стилю життя тощо.

Як показали дослідження, найбільш розповсюдженими способами дауншифтингу є -

зменшення кількості годин роботи (29%), менш відповідальна та прибуткова робота (23%), відмова від роботи взагалі (19%), зміна сфери діяльності (19%). А серед тих, хто вже став дауншифтером, 34% - повністю задоволені своїм новим життям, а 37% - задоволені, але шкодують про зменшення доходів. Правда є ще 16% тих, хто важко переживає втрату попередньої роботи, а також 7% - незадоволених змінами у своєму житті [9].

Можливість реалізації інноваційних методів покращення кадрового потенціалу в організаціях на даний момент є недосконалою, необхідно розробити методичний підхід до реалізації технологій дауншифтингу, що і є перспективою подальших наукових досліджень у даному напрямі. В Україні, виходячи із зазначеного дослідження, ще зарано говорити про дауншифтинг як про загально розповсюджене явище, адже загальний рівень матеріального стану - низький, а економічна ситуація настільки нестабільна, що повністю відмовитися від кар'єри можуть собі дозволити меншість громадян.

Сьогодні аспекти діяльності підприємства, які пов'язані з персоналом повинні будуватися на основі інноваційних технологій формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу. Кадровий потенціал підприємства розглядається як комплексна категорія, яка характеризує велику кількість факторів, таких як: частоту і ефективність впровадження на підприємстві інновацій, їх розробку, готовність персоналу до змін, психофізіологічний стан персоналу. Модернізація та оновлення підходів до формування кадрового потенціалу дозволить підприємствам оцінити свої можливості та задіяти всі можливі важелі заради досягнення мети існування організації, дасть змогу приймати обґрунтовані управлінські кадрові рішення.

**Висновки.** Отже, ринкові умови функціонування підприємства вимагають врахування сучасних інноваційних технологій, що впливають на процеси формування, реалізації та розвитку кадрового потенціалу.

Розглянувши певні принципи та напрями інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу підприємства можна зробити висновок, що високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює висококваліфікований персонал, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що в свою чергу безпосередньо забезпечує кадровий потенціал підприємства з високою конкурентоздатністю.

Для подолання проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу, перш за все, необхідно вжити такі заходи на рівні підприємств:

- створювати системи безперервної професійної освіти і підготовки працівників;

- застосовувати прогресивні форми організації та проведення навчання, використовуючи передовий світовий досвід;

- розробляти на підприємствах системи мотивації та стимулювання працівників, які б органічно поєднували важелі матеріального та нематеріального стимулювання і враховували індивідуальні особливості кожного працівника.

Отже, для ефективного вирішення проблем пов'язаних із формуванням та розвитком трудового потенціалу в умовах структурно-інноваційних перетворень необхідно об'єднувати зусилля науковців, практиків та держави.

#### Список літератури

1. Каприк Я.М. Використання кадрового потенціалу в управлінні компанією / Я.М. Каприк // Наукові записки. – Л.: «Львівська політехніка», 2005. – Вип. 14.
2. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: монографія / Н.І. Чухрай. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.
3. Джаин И.О. Оценка кадрового потенциала: монография / И.О. Джаин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.
4. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність національної економіки», 2016.
5. Погорелова Т.О., Колотюк О.І., Шевченко А.С. Інноваційна культура сучасного підприємства / Т.О. Погорелова, О.І. Колотюк, А.С. Шевченко // Вісник Національного технічного університету «ХПИ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. - Х.: НТУ «ХПИ». - 2014. - № 65(1107). - С.86-90.
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Эталон», 2009. – 416 с.
7. Исаенко А.Н. Человеческий капитал в современной экономике / А.Н. Исаенко // США и Канада: Экономика, политика, культура. — 2002. — № 2. - С. 110-127.
8. Нестеров А.Д. Разработка стратегии развития кадрового потенциала сбытовых организаций энергетики. Дисс. канд. экон. наук. Барнаул, 2010.

9. Прихидько А.И. Дауншифтинг как социально-психологический феномен. Психологические исследования: электрон. науч. журн., 2008.

#### References (transliterated)

1. Kaprik Ja.M. Viktoristannja kadrovogo potencijalu v upravlinni kompaniju / Ja.M. Kaprik // Naukovi zapiski. – L'viv: «L'viv'ska politehnika», 2005. – Vip. 14.
2. Chuhraj N.I. Formuvannja innovacijnogo potencijalu pidpriemstva: marketingove ta logistichne zabezpechennja: monografija / N.I. Chuhraj. – L'viv: Vidavnicтво Nacional'nogo universitetu «L'viv'ska politehnika», 2002. – 316 p.
3. Dzhain I.O. Ocenka kadrovogo potencijala: monografija / I.O. Dzhain. – Sumy: ITD «Universitetskaja kniga», 2002. – 250 p.
4. Bilorus T.V. Innovacijni tehnologii v upravlinni kadrovim potencijalom pidpriemstva. Zbirnik tez Mizhnarodnoї naukovopraktichnoї konferenciji «Konkurentospromozhnist' nacional'noї ekonomiki», 2016.
5. Pogorelova T.O., Kolotjuk O.I., Shevchenko A.S. Innovacijna kul'tura suchasnoho pidpriemstva / T.O. Pogorelova, O.I. Kolotjuk, A.S. Shevchenko // Visnik Nacional'nogo tehničnogo universitetu «HPI». Serija: Tehničnij progres ta efektyvnist' virobництва. - Kharkiv: NTU «HPI». - 2014. - no 65(1107). - P.86-90.
6. Kibanov A.Ja., Durakova I.B. Upravlenie personalom organizacii: otbor i ocenka pri najme, attestacija: Uchebnoe posobie dlja studentov vuzov / A.Ja. Kibanov, I.B. Durakova. – Moscow: Izdatel'stvo «Jetalon», 2009. – 416 p.
7. Isaenko A.N. Chelovecheskij kapital v sovremennoj jekonomike / A.N. Isaenko // SSHa i Kanada: Jekonomika, politika, kul'tura. — 2002. — no 2. - P. 110-127.
8. Nesterov A.D. Razrabotka strategii razvitija kadrovogo potencijala sbytovyh organizacij jenergetiki. Diss. kand. jekon. nauk. Barnaul, 2010.
9. Prihid'ko A.I. Daunshifting kak social'no-psihologičeskij fenomen. Psihologičeskie issledovanija: jelektron. nauch. zhurn., 2008.

Надійшла (received) 20.09.2016

#### Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

**Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу / Т. О. Погорелова, А. А. Свічкарь** // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2016. - № 47(1219).- С. 92-95 . Бібліогр. 9 назв. – ISSN 2519-4461.

**Исследование инновационных подходов к формированию кадрового потенциала / Т. А. Погорелова, А. А. Свичкарь** // Вестник Национального технического университета «Харьковский политехнический институт» (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2016. - № 47(1219).- С. 92-95 . Библиогр.: 9 названий. – ISSN 2519-4461.

**The organization development of the banking personnel and its effectiveness / Т. Pogorelova, A. Svichkar** // Bulletin of National technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic Sciences). – Kharkiv.: NTU "KhPI". - 2016. - № 47(1219).- P. 92-95 . Bibliogr.: 9 names. – ISSN 2519-4461.

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Погорелова Тетяна Олексіївна** – доцент кафедри організації виробництва і управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». (050) 401-12-01, e-mail T\_Pogorelova@ukr.net

**Погорелова Тат'яна Алексеевна** - доцент кафедри організації виробництва і управління персоналом Національного технічного університету «Харьковский политехнический институт». (050) 401-12-01, e-mail T\_Pogorelova@ukr.net

**Pohorielova Tetiana** - National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», an associate professor of Business Administration and Personnel Management. (050) 401-12-01, e-mail T\_Pogorelova@ukr.net

**Свічкарь Анастасія Анатоліївна** – магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». (095) 802-55-32, e-mail svichkaranastasya@yandex.ua

**Свичкарь Анастасия Анатольевна** – магістр, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт». (095) 802-55-32, e-mail svichkaranastasya@yandex.ua

**Svichkar Anastasiia** - National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», master. (095) 802-55-32, e-mail svichkaranastasya@yandex.ua