

Слід зазначити, що протягом усього терміну існування соціально-економічної системи потрібно спостерігати за зовнішніми та внутрішніми факторами. Це важливо тому, що усі процеси на підприємстві знаходяться в умовах динамічного розвитку. Небезпека виникнення кризи в компанії існує завжди, тому необхідно своєчасно проводити аналіз і, на його основі, здійснювати постійний контроль з метою діагностування, прогнозування і попередження кризових ситуацій.

**Список використаних джерел:**

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 504 с.
2. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. Посібник. Київ : Професіонал, 2016. 576 с.
3. Лебедева В. В. Антикризове управління розвитку інноваційної системи АПК в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища. Колективна монографія / за ред. д.е.н, професора Нестерчук Ю. О.(Частина 2) Умань : Виробничо-поліграфічний центр «Візаві», 2013. С.224-232.
4. Пічугіна Т. С., Забродська Л. Д., Забродська Г. І. Розвиток кризи: послідовність та особливості управління на підприємстві. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. Харків, 2014. С. 230-237.
5. Садеков А. А., Цурик В. В. Управление предприятием в условиях кризиса : монография. Донецк : ДонГУЭТ, 2016. 178 с.
6. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2016. 268 с.

**Бараннік Д. В.,** здобувач освіти,  
**Курилова Н. М.,** викладач,  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

## **ЗАГАЛЬНЕ ПОНЯТТЯ КАДРОВИХ ЗМІН ТА ЇХ ЕФЕКТИВНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Зміни – це перехід від одного стану до іншого в умовах середовища, що змінюється. Ці зміни відбуваються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Організаційні зміни – сукупність змін в організації.

Відповідно поняття «кадрові зміни» можна визначити як зміни в організаційній структурі підприємства. Кадрові зміни - це ті зміни, які відбуваються з різними групами персоналу - керівниками, службовцями і робітниками.

Як правило, автори визначають систему управління персоналом як сукупність деяких функцій, заходів, методів і технологій по управлінню персоналом. Інші роблять акцент на організаційну структуру служби управління персоналом і визначають систему управління персоналом як систему, в якій реалізуються функції управління персоналом, і яка включає підсистему загального і лінійного управління, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. При цьому управління кадрами та кадровими змінами є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією. Необхідно враховувати той фактор, що людські активи організації мають властивості потоків.

Процес зміни властивостей кадрового потоку залежить від стратегії розвитку організації, і його можна визначити як процес організаційної структуризації персоналу

Кадровий потенціал підприємства і його зміни мають визначені кількісні, якісні і структурні характеристики, які можуть бути з меншим ступенем вірогідності змінні наступними абсолютними і відносними показниками :

- облікова і явочна чисельність працівників підприємства на певну дату;
- середньооблікова чисельність працівників підприємства за визначений період;

- питома вага працівників окремих підрозділів у загальній чисельності працівників підприємства;
- темпи зростання (приріст) чисельності працівників підприємства за визначений період;
- середній стаж роботи зі спеціальності керівників і фахівців підприємства.

Сукупність перерахованих і ряду інших показників може дати уявлення про кількісний, якісний і структурний стан персоналу підприємства та тенденції їх зміни для цілей управління персоналом.

Кількісна характеристика персоналу підприємства в першу чергу вимірюється таким показниками, як облікова, явочна і середньооблікова чисельність працівників.

Облікова чисельність працівників підприємства - це чисельність працівників облікового складу на визначене число чи дату з обліком прийнятих і вибулих у цей день працівників.

Явочна чисельність - це кількість працівників облікового складу, що з'явилися на роботу.

Для визначення чисельності працівників за певний період використовується показник середньооблікової чисельності. Якісні характеристики персоналу підприємства і якість праці оцінити значно складніше.

Якісні характеристики персоналу поділяються на: здібності, тобто конкретні знання, навички, досвід; мотивації; властивості (якості необхідні для певної професійної діяльності, тобто психологічні, інтелектуальні, фізичні).

Структурна характеристика персоналу підприємства визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників підприємства Робітники - наймані особи, зайняті в безпосередньому виробництві.

Керівник – працівник, який займає посаду керівника підприємства та їх структурних підрозділів.

Спеціаліст – працівник зайнятий інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.

Службовці - працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документів, облік і контроль.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливість застосувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку.

Важливою складовою управління персоналом є кадрова політика. Суттю кадрової політики підприємства є робота з персоналом. Ціль кадрової політики – забезпечення оптимального балансу збереження і оновлення кадрів у відповідності з потребами підприємства і станом ринку праці.

Трансформація економіки України в напрямку міжнародної спільноти передбачає формування ефективного механізму реалізації економічних можливостей людей у межах системи суспільного виробництва. Багаторічний досвід ефективної роботи в напрямку результативного господарювання свідчить про важливе місце в ній саме трудового потенціалу.

На сучасному етапі розвитку кадрової політики на кадрові зміни впливають дві основні групи чинників:

- зовнішні (тенденції в економіці держави, демографії, технології, конкурентній боротьбі, політиці та юриспруденції);
- внутрішні (планування потреби в кадрах, набір потрібних кандидатів, якісна оцінка працівників, підготовка кадрів, планування їхнього руху та винагородження).

На зміну професійно-кваліфікаційного складу та структури персоналу підприємств впливають такі фактори:

- зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, що пов'язано зі швидкими темпами оновлення продукції, ускладненням технологічних процесів тощо;
- перерозподіл працівників зі сфери промислового та сільськогосподарського виробництва у сферу побутового обслуговування населення, торгівлі, інформаційну сферу;
- включення до складу трудових ресурсів працівників з більш високим освітнім рівнем, ніж ті, які вибувають за межі працездатного віку.

Управління персоналом та кадровими змінами є невід'ємною частиною кадрової політики, в його функції входять: планування потреби в певних категоріях персоналу; набір та відбір персоналу; визначення заробітної плати і пільг; забезпечення процесу навчання персоналу; оцінка результатів трудової діяльності;

Сама ж система управління персоналом та кадровими змінами виконує наступні завдання: аналіз забезпеченості робочих місць персоналом відповідної кваліфікації враховуючи перспективу кар'єрного росту; аналіз умов праці; аналіз трудових відносин в колективі; підготовка персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів; стимулювання праці, розробка дієвої і ефективної системи стимулювання, вдосконалення організації якості праці, створення найбільш сприятливих умов праці, введення раціональних графіків роботи, режимів праці і відпочинку на виробництві;

Організаційні зміни найчастіше викликають супротив з боку рядових працівників. Щоб домогтися ефективної реалізації намічуваних змін, важливо розпізнати основні загрози.

Не менш важливий аспект реалізації намічуваних змін це формування загального бачення майбутнього. Не зважаючи на те, що перехід до змін в організації найчастіше старанно планується, будь-які зміни практично завжди вводять людей у стан невизначеності.

Загальне бачення майбутнього дозволяє згуртувати персонал організації для досягнення спільної мети. Зміни є успішними, якщо від початку зрозуміла мета та критерії її досягнення.

Формування загального бачення майбутнього може починатися на сесіях стратегічного планування для топ-менеджерів компанії. Саме стан невизначеності викликає сумніви персоналу в тому, що результат буде мати позитивні наслідки.

Під час проведення організаційних змін важлива участь як формальних, а й неформальних лідерів організації.

Проведення змін вимагає наявності певних знань і навиків персоналу організації. З іншого боку, реалізація організаційних змін передбачає проектну і командну роботу, тому дуже важливо заздалегідь підготувати персонал організації до такої роботи з допомогою спеціально складених програм навчання.

Підготовка та реалізація плану навчання – один з етапів управління кадровими змінами. План навчання у умовах організаційних змін готується як з урахуванням аналізу результатів асесмента, тобто комплексної оцінки персоналу шляхом спостереження, в основі якої лежать ділові ігри.

Найбільш оптимальної формою навчання при реалізації плану є проведення тренінгів, орієнтованих на розвиток певних управлінських навичок.

При реалізації організаційних змін доцільно користуватися послугами зовнішніх консультантів. Не всі консалтингові компанії здатні надавати ефективну допомогу у навчанні персоналу компанії, яка здійснює організаційні зміни. Тут служба управління персоналом повинна з урахуванням оцінки потреби у навчанні зробити вибір однієї або кількох тренінгових компаній. З метою дотримання єдиного підходу до проведення реформ важливо, щоб консалтингова компанія, що супроводжує проект, якнайповніше задіяла й у навчанні персонал.

З іншого боку, слід приділити особливу увагу оцінці ефективності навчання з урахуванням аналізу знань, навичок, вироблених поведінкових установок і досягнутих результатів діяльності.

Вочевидь, що організаційні зміни потребують інвестицій навчання співробітників. Наскільки ефективним буде вкладати гроші у розвиток персоналу, стане лише тоді, коли проект буде завершено. Важлива роль служби управління кадровими змінами полягає саме в тому, щоб посприяти у досягненні організаційних цілей максимально ефективними засобами з мінімальними витратами, але з належною якістю і відповідно до намічених термінів.

**Список використаних джерел:**

1. Бай С. І., Мошек Г. Є. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2016. №4. С. 27-31
2. Дункан Вільям Р. Керівництво з основ проектного менеджменту. Київ : Віпол, 2018. 293 с.
3. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №2. С. 67.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор. 2013. 296 с.
5. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2018. №6(84). С.165-168.

**Клепікова О. В.**, викладач,  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

## **ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Впровадження інновацій є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств незалежно від виду та сфери їхньої діяльності. Дана умова сприяє найповнішому задоволенню вимог споживачів, забезпечує відповідність сучасним ринковим критеріям, конкурентоспроможність продукції. Активізація інноваційної діяльності є чинником стратегічного розвитку економіки країни в цілому, галузі, підприємства. Однак, протягом багатьох років реалізації інноваційної діяльності в Україні перешкоджає значне число проблем:

- відсутність цілісної законодавчої бази щодо регулювання інноваційної діяльності підприємств;
- відсутність системного державного управління інноваційною діяльністю;
- нестача стимулювання інноваційної діяльності підприємств на регіональному рівні;
- недостатня увага інформуванню споживачів щодо продуктів інноваційної діяльності;
- невизначений попит на інноваційну продукцію підприємств;
- наявність обладнання, що фізично зношене та морально застаріле, низький рівень його оновлення;

- існування тенденцій до зменшення чисельності дослідників-інноваторів.

Існуюча неузгодженість дій в управлінні інноваційною діяльністю на макроекономічному рівні призводить до втрат фінансових та людських ресурсів, що, в свою чергу, негативно впливає на реалізацію інноваційної діяльності підприємства.

На мікроекономічному рівні суттєвий вплив на реалізацію та активізацію інноваційної діяльності здійснює розмір підприємства: щоб бути інноваційно активним, постійно брати участь у виконанні НДР, підприємству необхідно мати відповідну чисельність персоналу визначеної кваліфікації. Велика частина технічної продукції вимагає тривалих досліджень, а малі та середні підприємства неспроможні тримати у штаті працівників, що займаються лише НДР та працюють неповний день.

Війна в Україні значно посилила проблеми реалізації інноваційної діяльності підприємств. Багато з них були змушені зупинити своє функціонування або евакуюватись, деяких було фізично знищено. Майже усі працюючі підприємства здійснюють свою діяльність в режимі виживання, лічені з них розглядають інновації як пріоритетний напрям діяльності. В