

Інноваційні засади регулювання процесів реалізації інтересів учасників економічних відносин

УДК 331.101.262

ЗАПУХЛЯК І. Б., доктор економічних наук, доцент,
ПЕТРИНА М. Ю., кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(м. Івано-Франківськ, Україна)

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ЯК ГОЛОВНИЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН

Запухляк І. Б., Петрина М. Ю. Людський фактор інтелектуальних ресурсів як головний у забезпеченні готовності підприємства до змін.

Вступ. Проблема формування й використання інтелектуальних ресурсів активно розглядається на державному, регіональному та макrorівні. Їх роль посилюється у процесі використання поряд з іншими ресурсами. Важливе значення відводиться людському фактору.

Мета статті полягає у дослідженні інтелектуальних ресурсів як бази у процесі забезпечення готовності підприємства до змін.

Результати. Надано визначення поняття «інтелектуальні ресурси». Запропоновано компонентну структуру інтелектуальних ресурсів. Виділено такі компонентні складові: інтелектуальна власність, інтерспецифічні ресурси, інфраструктурні ресурси, маркетингові ресурси, людські ресурси. Наведено функції кожної складової. Визначено відмінність інтелектуальних ресурсів від матеріальних, фінансових, інформаційних. Обґрунтовано роль людських ресурсів в підвищенні ефективності діяльності підприємства. Доведено пріоритетність людського фактору у забезпеченні готовності підприємства до змін. Наголошено на необхідності перегляду ролі людських ресурсів у соціально-економічних процесах. Виділено складові економічної культури, які в найбільшій мірі впливають на економічну поведінку людини. Узагальнено стратегії поведінки людини-працівника. Показано взаємозв'язок та взаємозумовлення розвитку підприємства й людини. Встановлено пріоритетність ролі людини соціально-духовної. Відзначено роль мотивації у розвитку людини. Виокремлено та охарактеризовано групи людей з різними реакціями на впроваджені зміни. Наведено та охарактеризовано структурні (організаційні) та психологічні бар'єри. Розроблено перелік методів для подолання опору змінам. Охарактеризовано переваги та недоліки підходів до усунення опору.

Висновки. Нестабільність економічного середовища функціонування підприємства створює труднощі у роботі людей. Проте інтелектуальні ресурси виступають запорукою розвитку підприємств. У зв'язку з цим доцільно переглянути сприйняття сутності цих ресурсів у процесі використання.

Ключові слова: інтелектуальні ресурси, людські ресурси, людський фактор, зміни, опір персоналу.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стратегія інноваційного розвитку України до 2020 року [1], Програма інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [2], Стратегія розвитку інформаційного суспільства України [3] на державному рівні привертають увагу до проблем формування й використання інтелектуальних ресурсів. Інноваційний шлях розвитку економіки передбачає домінування у структурі формуючих чинників соціально-економічного розвитку саме інтелектуальної складової: інтелектуальних ресурсів, які створюються суб'єктами господарювання, та є наслідком інтелектуальної діяльності окремих працівників, колективів, регіонів, країни [4]. Проблема використання інтелектуальних

ресурсів особливо актуальною постає і на мікрорівні, оскільки для формування нових конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності величезне і все більш зростаюче значення набувають інтелектуальні ресурси підприємства, які можна використовувати поряд з природними, інформаційними, матеріальними, енергетичними, часовими, трудовими ресурсами [5]. Неабияку роль тут відводять саме людському фактору як головному у забезпеченні готовності підприємства до змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових досліджень, що висвітлюють розробку загальних проблем, пов'язаних з інтелектуальними ресурсами, слід назвати праці таких дослідників: В. Александрової, Ю. Бажала, В. Геєця,

О. Кендюхова, М. Крупки, С. Мочерного, А. Рум'янцева, В. Семиноженка та ін. Однак питання людського фактору інтелектуальних ресурсів у забезпеченні готовності підприємства до змін потребує поглибленого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження й виокремлення людського фактора інтелектуальних ресурсів як головного у забезпеченні готовності підприємства до змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтелектуальні ресурси – це нематеріалізовані надбання у формі знань, умінь, накопиченого досвіду, носієм яких є людство, і результати науково-технічної діяльності, організаційно-методичних рішень за різними напрямками.

В умовах економіки знань інтелектуальні ресурси складаються з певних елементів (табл. 1).

Таблиця 1

Компонентна структура інтелектуальних ресурсів

Компонент	Визначення	Функції
1. Інтелектуальна власність	це результати творчої індивідуальної чи колективної праці – наукової, літературної, науково-технічної, які відповідним чином ідентифіковані та іманентні власності	інформаційна; управлінська; інноваційна; креативна; пізнавальна; світоглядна; освітня
2. Інтерспецифічні ресурси	це особлива форма нематеріальних ресурсів, яка утворюється в результаті взаємодії людей із матеріалізованими та нематеріалізованими активами установи	комунікативна; відтворювальна
3. Інфраструктурні ресурси	це технології, методи і процеси, які сприяють підвищенню ефективності управління	інноваційна; функція розвитку
4. Маркетингові ресурси	це ресурси, сукупність яких створює стійко й складно повторювану конкурентну перевагу	захисна
5. Людські ресурси	це працівники, які мають певні професійні навички й знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі	інформаційна; управлінська; інноваційна; креативна

Джерело: [4, 6]

На даний час перед державою стоїть завдання щодо формування й ефективного використання інтелектуальних ресурсів, оскільки їх кількість, якість, механізми залучення є основою гарантування економічного розвитку не тільки сьогодні, але і в далекому майбутньому. Інтелектуальні ресурси на відміну від матеріальних, фінансових, інформаційних, характеризуються:

- наявністю у людини інтелекту, тому їхня реакція на зовнішні впливи є емоційно-осмисленою;
- процес взаємодії між людьми і суб'єктом управління є двостороннім;
- людина здатна до самовдосконалення і розвитку;
- людина при обранні своєї сфери діяльності, свідомо переслідує певні цілі [6].

Як бачимо, вагома роль тут приділена саме людському фактору.

Реалізація одного зі стратегічних пріоритетів розвитку України – інтеграції в Європейський Союз – не може здійснюватися без сприйняття загальноєвропейських цінностей і критеріїв економічного й суспільного прогресу. Тому об'єктивно виникає потреба формування нового підходу до визначення цілей і факторів економічного розвитку, що передусім полягає в переоцінці місця й ролі людини в економічних і соціальних процесах, переходу до «людино-центричного» виміру життя суспільства,

зміщення особистості в центр соціально-економічної системи. У сучасному світовому співтоваристві спостерігається все більш злагоджене розуміння того, що «соціально-економічний прогрес визначається не стільки матеріально-технічною базою виробництва, а тими якісними та структурними зрушеннями, що напряду й безпосередньо визначаються людським чинником...» [7].

Зокрема ефективність функціонування підприємства залежить від співвідношення рівнів розвитку окремих його підсистем: зміна однієї з підсистем обов'язково спричинить зміни в інших. Важливе місце у розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи відводиться розвитку людини-працівника, яка є сполучною ланкою між організаційною, фінансово-економічною, виробничо-технічною й іншими підсистемами підприємства. З іншого боку, саме через задоволення потреб людини-працівника й людини-власника формується працівник сучасного типу, який здатний генерувати ідеї, раціонально використовувати ресурси, інтелектуально розвиватися тощо, що забезпечить і розвиток підприємства в цілому.

Якщо базуватися на тому, що ефективність функціонування підприємства як системи залежать від співвідношення рівнів розвитку окремих елементів підсистем підприємства, то логічно вважати, що зміни в

одній його підсистемі по-різному позначаються на інших. У загально-суспільному вимірі у системі продуктивних сил від рівня розвитку людини (освіти, кваліфікації) з одного боку, і від рівня розвитку засобів праці, предметів праці – з іншого, залежить динамічна рівновага всього виробничого комплексу. Адекватний рівень розвитку й раціональне співвідношення між окремими підсистемами та їх елементами найбільше залежить від: механізму використання економічних законів; механізму реалізації відносин власності; механізму узгодження економічних інтересів; механізму всебічного розвитку людини [7].

Ефективність, організованість, а також значною мірою саморегулювання будь-якої економічної системи залежать від того, наскільки сильна її гуманістична, демократична й екологічна спрямованість [8].

Незважаючи на те, що в політичній економії людину визнано головною рушійною силою та суб'єктом відносин власності, практично не розглянуто її соціально-економічну сутність і роль у соціально-економічному прогресі загалом, і розвитку підприємства зокрема. Розкриття соціально-економічної сутності людини, взаємозв'язку рівня розвитку працівника й ефективності функціонування певної соціально-економічної системи, зокрема підприємства, є вирішальним фактором (рушійною силою) забезпечення розвитку підприємства в майбутньому на основі використання інтелектуальних ресурсів [9].

Отже, з одного боку ми маємо підприємство, яке в сучасних умовах варто розглядати не стільки з позицій виконання виробничо-технологічної функції, а як організацію, яку створюють і забезпечують люди. І гармонійний розвиток людини як працівника, власника й людини соціально-духовної є, власне, ключовим у розвитку підприємства. Забезпечення усіх підсистем підприємства (організаційної, фінансово-економічної, виробничо-технічної, соціальної) можливе за умов розвитку людини-працівника й людини соціально-духовної. З іншого боку, такий розвиток людини-працівника можна забезпечити безпосередньо умовами і засобами підприємства як системи, а саме через задоволення різних рівнів її потреб: фізіологічних, соціальних, духовних, потреби людини-власника (рис. 1).

Саме відсутність такої взаємообумовленості розвитку людини-працівника, людини-власника, людини соціально-духовної і підприємства як цілісної системи на вітчизняних

підприємствах призводить до деградації колективів, перевитрачання ресурсів, зниження раціоналізаторської й винахідницької діяльності, самоусунення працівників від відповідальності, неможливості та небажання кар'єрного росту, підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня тощо. З іншого боку, ефективність виконання працівником своїх функцій і сприяння розвитку підприємства, як зазначає Дворецька Г. В., залежить від рівня економічної культури працівника, яку автор розглядає як «сукупність норм, цінностей, традицій, звичаїв, за допомогою яких спрямовується й регулюється економічна поведінка суб'єктів» [10; 11].

Зокрема, автор вважає, що серед складових економічної культури найбільшу силу впливу на економічну поведінку людини мають:

- цінності праці й інші цінності: приватна власність, конкуренція, права людини;
- трудова етика: ставлення людей до праці, зафіксоване в мотивах і стандартах трудової поведінки;

- наукові й фахові знання як передумова ефективного виконання професійних ролей;

- норми й нормативна регуляція поведінки, яка формує потреби, інтереси, переконання, уявлення людини стосовно економічних процесів і явищ, власного соціального чи економічного становища та можливості його зміни, видів соціальної діяльності, праці, ставлення до неї та винагороди за працю, можливостей кар'єрного зростання й економічної свободи, можливостей задоволення різних потреб у процесі економічної діяльності;

- економічна свідомість, тобто здатність пізнавати, відображати й узагальнювати економічну дійсність, передбачати й прогнозувати розвиток економічних процесів [10].

Відомий фахівець з економічної соціології, академік Т. Заславська виявила дві можливі стратегії поведінки людини-працівника:

- перша – потребує максимальної інтенсифікації праці, орієнтована на високий прибуток, але не виключає ризик;

- друга – виключає ризик, перевантаження, творчий пошук, проте гарантує певний прибуток, який суворо лімітується.

Як вважає Т. Заславська, саме остання стратегія переважала у трудовій поведінці людей радянської системи й саме вона сформувала відчуження від праці, незацікавленість у її змісті, у поліпшенні трудових результатів [12].

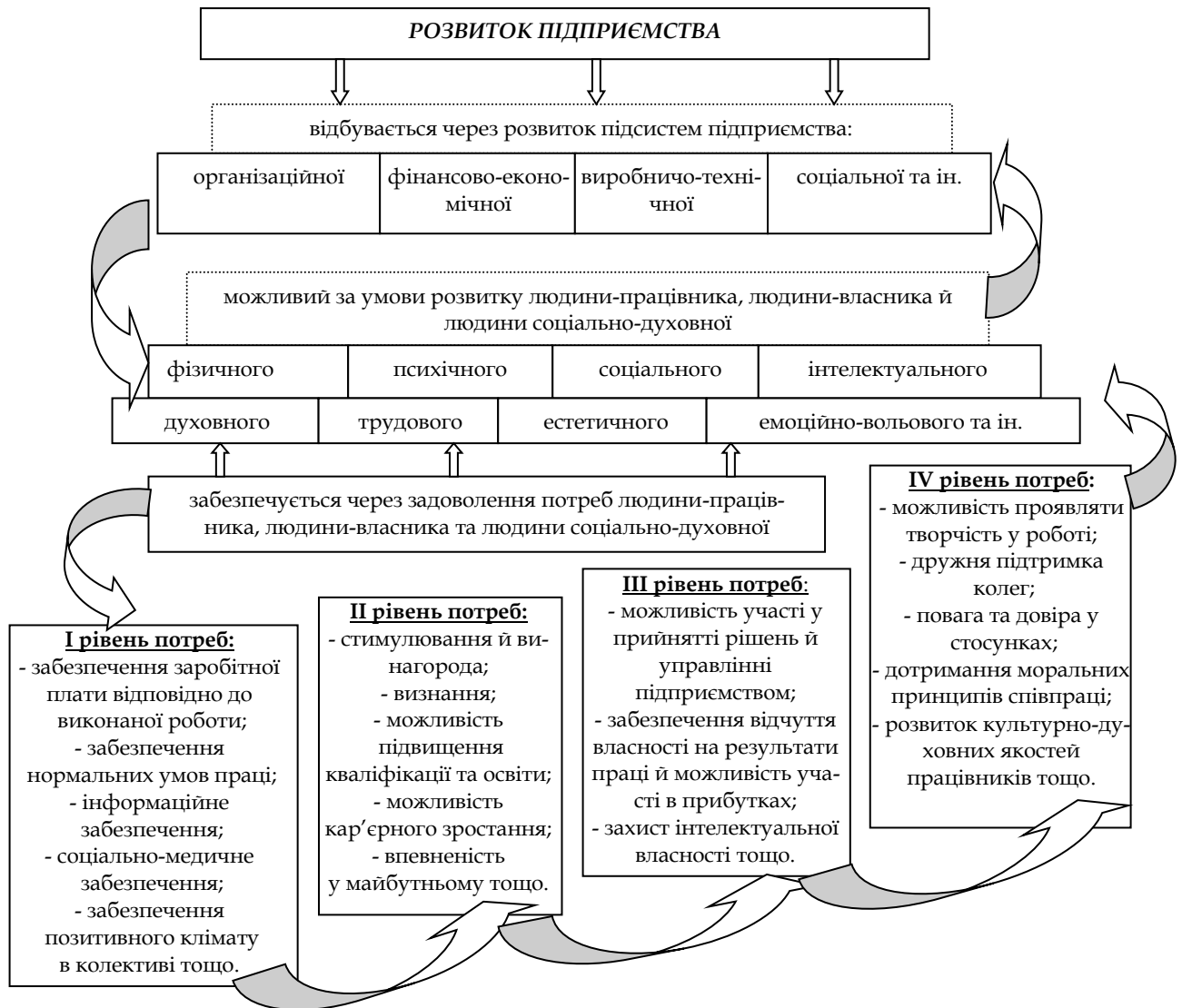


Рис. 1. Взаємозв'язок та взаємозумовлення розвитку підприємства й людини

Джерело: розроблено авторами

Роздумуючи далі над взаємозв'язком та взаємозумовленістю розвитку підприємства й людини, необхідно зазначити, що розвиток підприємства передбачатиме введення чогось нового (техніки, технології, оновлення робочого місця, методів роботи тощо), що в свою чергу вимагатиме від працівника змін. Оскільки будь-які зміни підвищують нестабільність середовища, то часто спостерігається опір з боку працівників до змін (введення чогось нового).

Як зазначає Л. Орбан-Лембрик, у процесі запровадження будь-якого обґрунтованого нововведення утворюється принаймні п'ять груп людей, які по-різному реагують на зміни:

1. Противники. Вони негативно ставляться до нововведень, надають перевагу традиційним методам, способам, формам роботи. Іноді чинять опір конкретному

нововведенню, намагаються залучити до цього і тих, хто ще повністю не визначився.

2. Скептики (вербальні противники). Вони на словах виявляють незадоволення нововведеннями, однак за власною ініціативою не вдаються до жодних практичних кроків, які б унеможливили зміни.

3. Нейтралі. Ця категорія осіб байдуже ставиться до будь-яких змін і нововведень. Вони вважають, що нововведення не вплине на їх трудову діяльність, а якщо це і станеться, то незначною мірою.

4. Прихильники. Вони, як правило, схвалюють і на словах підтримують нову ідею, однак у конкретній справі малоініціативні. Іноді у них виникають сумніви щодо ефективності й актуальності конкретного варіанта проекту.

5. Ентузіасти. Як ініціатори або активні прихильники змін, вони підтримують їх і на

словах, і на практиці. Своїми ідеями намагаються залучити до нової справи якомога більше людей в організації [13].

Захарченко В., Корсікова Н., Меркулов М. вважають, що причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах. Особистими бар'єрами виступають:

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою опиняється власне робоче місце;
- відсутність внутрішньої переконаності в необхідності змін;
- побоювання явних втрат (наприклад, збереження того ж рівня заробітної плати у разі збільшення витрат праці);
- загроза соціальним відносинам, які склалися.

До структурних (організаційних) бар'єрів можна віднести:

- нестача ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані мимохідь;
- інертність складних організаційних структур, трудність переорієнтації мислення через соціальні норми, що склалися;
- взаємозалежність підсистем, яка призводить до того, що несинхронна зміна гальмує реалізацію всього проекту;
- минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;
- опір змінам, нав'язаним консультантами ззовні [14].

Прищак М., Лесько О. визначають такі головні психологічні бар'єри на шляху до змін:

1. Бар'єр некомпетентності зумовлений труднощами впровадження, пов'язаними з невпевненістю робітників у своїх силах, щоб успішно справитися з роботою після змін.

2. Бар'єр навичок, звичок, традиції є наступним за значимістю та зумовлений прив'язаністю до сформованого й автоматизованого способу роботи з технікою щодо технологічних вимог та організаційних структур.

3. Бар'єр ідилії пов'язаний з задоволеністю деяких працівників їх становищем у праці, побуті, що призводить до неактивності людини при впровадженні інновацій.

4. Бар'єр збільшення психофізіологічного навантаження – страх збільшення норм, планових завдань, підвищення психічного й фізичного навантаження.

5. Бар'єр компенсації з'являється на основі переживання суб'єктивних труднощів, пов'язаних з невпевненістю в тому, що додаткові зусилля отримають відповідну матеріальну й моральну компенсацію.

6. Бар'єр винагороди (інтересу) проявляється як страх зниження винагород після нововведення, коли невідомі розмір винагород і ранг майбутньої посади. Різновидами бар'єру є зарплата, посада, соціальний статус. В основі цього бар'єру лежать інтереси людини.

7. Бар'єр зміни місця роботи виникає в результаті скорочення штатів, переміщення на нову роботу.

8. Бар'єр марки (фірми, авторитету впроваджувача, доцільності) – це прояв негативного відношення до нового, недостатньо авторитетного або доцільного.

9. Бар'єр партнера – це результат сумнівів або невіри у можливості інших переналаштуватися після змін [15].

До інших причин спротиву нововведенням вчені відносять: дрібновласницький інтерес; нерозуміння і дефіцит довіри; різне оцінювання ситуації; низька терпимість до змін; тиск колег; втома від змін; попередній невдалий досвід змін [13].

Для подолання, або мінімізації опору змінам доцільно застосовувати окремі методи управління опором змінам, запропоновані Дж. Коттером і Л. Шлезінгером (табл. 2).

Для вирішення проблем опору змінам необхідно створити у виконавців мотивацію до змін через створення умов, за яких їх поведінка природним чином буде відповідати меті зміни, забезпечити прозорість інформації й використовувати розгалужену систему матеріального та морального стимулювання [18; 19].

Висновки. Отже, підприємство виступає як динамічна, виробнича, економічна й соціальна система і його успішне функціонування в існуючих умовах залежить від взаємозумовленості як розвитку людини – носія людського капіталу, так і розвитку підприємства як керованої системи. За умов нестабільності середовища, економічна свідомість працівника є суперечливою та нестійкою, що відображається в посиленні опору працівників до тих, чи інших змін на підприємстві. Така ситуація є негативною, оскільки саме від рівня готовності до змін окремих елементів підприємства, а найбільшою мірою – працівників, цілковито залежатиме напрям розвитку підприємства. Тому необхідно залучати працівників до обговорення щодо можливих змін, детально проінформувати про необхідність і наслідки таких змін, надавати конкретну підтримку працівникам у необхідному навчанні, здобутті навичок, тренінгів тощо.

Людський фактор інтелектуальних ресурсів визначено як головний у забезпеченні готовності підприємства до змін.

Методи подолання опору змінам

Підхід	Ситуація, за якої використовується	Переваги	Недоліки
Інформування й спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації в аналізі	Якщо вам вдалося переконати людей, то вони будуть допомагати вам при здійсненні змін	Підхід може займати дуже багато часу, якщо бере участь велика кількість людей
Участь і зацікавленість	Коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору	Учасники відчуватимуть відповідальність за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, яка включатиметься в план зміни	Цей підхід може займати багато часу
Допомога і підтримка	Коли люди опираються змінам через острах проблем адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не спрацює так добре при рішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим, вимагати великої кількості часу й проте зазнати невдачі
Переговори й угоди	Коли окремих службовців або група явно втрачають що-небудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного опору	Підхід може стати занадто дорогим, якщо він ставить метою домогтися згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляції й кооптації	Коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	Може породжувати проблеми, якщо в людей виникне почуття, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	Коли необхідно швидко здійснення змін і коли ініціатори змін мають значну силу	Цей підхід відрізняється швидкістю й дозволяє перебороти будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін

Джерело: [16; 17].

Обґрунтовано необхідність задоволення потреб не тільки людини-працівника й людини-власника, але, у першу чергу, людини соціально-духовної, що в умовах нестабільності середовища функціонування підприємства є

запорукою високої готовності працівників до змін та зниження опору до їх практичної реалізації, а відтак – забезпечення стійкості розвитку підприємства на основі використання його інтелектуальних ресурсів.

Література.

1. Стратегія інноваційного розвитку України до 2020 року. URL: // <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36382.pdf>.
2. Програма інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. URL: // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17>.
3. Стратегія розвитку інформаційного суспільства України. URL: // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80>.
4. Семів Р. А., Луцук М. В. Інтелектуальні ресурси в системі інноваційного розвитку економіки. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*, 2013. № 1 (16). С. 117-121.
5. Brooking A. The components of intellectual capital, 1997. URL: http://www.tbroker.co.uk/intellectual_capital/components.html.
6. Semiv L. K., Lutsyk M. V. A role of intellectual resources in providing of innovative development of economy. *Contemporary economies in the face of new challenges-economic, social and legal aspects*, 2013. P. 345-352.
7. Пустовіт Р. Ф., Кочума І. Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення інституційного середовища розвитку людського потенціалу в Україні. *Фінансовий простір*, 2013. № 1(9). С.70-81.
8. Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Діяльність підприємства у світлі синергетики. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, 2005. №10(82). С. 117-123. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/451>
9. O'Donnell D., Philip O'Regan, Veronica O'Regan Recognition and Measurement of Intellectual Resources: the accounting-related challenges of Intellectual Capital. URL: http://ceur-ws.org/Vol-34/odonnell_et_al.pdf.
10. Дворецька Г. В. Соціологія: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 472 с.
11. Запужляк І. Б., Зелінська Г. О. Взаємозв'язок генези підприємства та економічної сутності людини-працівника. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7. Ч. 3. С. 20-23.
12. Заславская Т. И. Социальная структура современного российского общества. *Общественные науки и современность*. 1997. № 2. С. 5-23.
13. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Навч. посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

14. *Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М.* Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 448 с.
15. *Прищак М. Д., Лесько О. Й.* Психологія управління в організації : Навч. посіб. Вінниця, 2013. 141 с.
16. *Kotter J. P., Schlesinger C. A.* Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57. 2. 111. URL: <http://overhaul.fraynetwork.com.au>.
17. *Коба Н. В., Тарасов С. А.* Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
18. *Дзяна С. Р., Дзяний Р. Б.* Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31-40. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf.
19. *Запужляк І. Б., Зелінська Г. О.* Управлінська культура як складова регіонального освітнього менеджменту. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27. Том 2. С. 300-305.

References.

1. *Strategiya innovacijnogo rozvytku Ukrainy` do 2020 roku* [Ukraine's Innovation Development Strategy till 2020]. (n.d.). *kno.rada.gov.ua*. Available at: <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36382.pdf>.
2. *Programa innovacijnogo rozvytku Ukrainy` na 2010-2020 roky` v umovax globalizacijny`x vy`kly`kiv* [The program of innovative development of Ukraine for 2010-2020 in the context of globalization challenges]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17>.
3. *Strategiya rozvytku informacijnogo suspil`stva Ukrainy`* [Strategy of development of information society of Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80>.
4. *Semiv, R. A. and Lucyk, M. V.* (2013). «Intellectual resources in the system of innovative economic development». *Visnyk Universytetu bankivskoyi spravy Nacionalnogo banku Ukrainy*. no. 1 (16). pp. 117-121.
5. *Brooking, A.* (1997). The components of intellectual capital. *tbroker.co.uk*. Available at: http://www.tbroker.co.uk/intellectual_capital/components.html.
6. *Lutsyk, M. V. and Semiv, L. K.* (2013). A role of intellectual resources in providing of innovative development of economy. *Contemporary economies in the face of new challenges - economic, social and legal aspects*. Cracow, Pol'sha.
7. *Pustovijt, R. F. and Kochuma, I. Yu.* (2013). «Priority directions for improvement of the institutional environment for human development in Ukraine». *Finansovij prostir*. no. 1(9). pp. 70-81.
8. *Melnyk, L. G. and Kubatko, O. V.* (2005) *Diyal`nist` pidpry`emstva u svitli sy`nergety`ky`* [Activity of the enterprise in the light of synergetics]. (n.d.). *Visnyk Sums`kogo derzhavnogo universy`tetu. Seriya Ekonomika*. №10 (82). С. 117-123. Available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/451>
9. *O'Donnell and Philip O'Regan, Veronica O'Regan* Recognition and Measurement of Intellectual Resources: the accounting-related challenges of Intellectual Capital. (n.d.). Available at: http://ceur-ws.org/Vol-34/odonnell_et_al.pdf.
10. *Dvoreczka, G. V.* (2002). *Sociologiya*. [Sociology]. KNEU. Kiev. Ukraine.
11. *Zapukhlyak, I. B. and Zelinska, G. O.* (2014). «Interconnection of the genesis of the enterprise and the economic essence of the person-employee». *Naukovyj visnyk Xersonskogo derzhavnogo universytetu*. Vol. 7 (3). pp. 20-23.
12. *Zaslavskaya, T. Y.* (1997). «Social structure of modern Russian society». *Obshhestvennye nauki i sovremennost'*. no. 2. pp. 5-23.
13. *Orban-Lembryk, L. E.* (2003). *Psy`xologiya upravlinnya*. [Psychology of management]. Akademvydav. Kiev. Ukraine.
14. *Zaharchenko, V. I. and Korsikova, N. M., Merkulov, M. M.* (2012). *Innovacijny`j menedzhment: teoriya i prakty`ka v umovax transformaciyi ekonomiky`*. [Innovative Management: Theory and Practice in the Transformation of the Economy]. Centr uchbovoyi literatury. Kiev. Ukraine.
15. *Pryshhak, M. D. and Lesko, O. J.* (2013). *Psy`xologiya upravlinnya v organizaciyi*. [Psychology of management in an organization]. Vinnycya. Ukraine.
16. *Kotter, J. P. and Schlesinger, C. A.* (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. Vol. 57. 2, p. 111. Available at: <http://overhaul.fraynetwork.com.au>.
17. *Koba, N. V. and Tarasov, S. A.* (2015). *Upravlinnya zminamy` yak instrument vprovadzhenya upravlinnya znannyamy` na pidpry`emstvi*. [Managing change as a tool for implementing knowledge management at the enterprise]. *Efektynna ekonomika*. [Effective economy]. (electronic journal). no 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
18. *Dzyana, S. R. and Dzyanyj, R. B.* (2013). *Teorety`chni zasady` upravlinnya zminamy` v suchasny`x umovax*. [Theoretical principles of change management in modern conditions]. *Efektynnist derzhavnogo upravlinnya*. [Effectiveness of public administration], no 34. (electronic journal). Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf.

19. Zapukhlyak, I. B. and Zelinska, G. O. (2012). «Management culture as a component of regional educational management». *Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky*. Issue 27 (2), pp. 300-305.

Abstract.

Zapukhlyak I. B., Petryna M. Yu. Human factor of intellectual resources as the main in ensuring the company's readiness to change.

Introduction. The problem of formation and use of intellectual resources is actively considered at the state, regional and macro level. Their role is enhanced in the process of use along with other resources. Human factor is important.

The purpose of the article is to explore intellectual resources as a basis in the process of ensuring enterprise readiness for change.

Results. The definition of «intellectual resources» is given. A component structure of intellectual resources is proposed. The following components are distinguished: intellectual property, interspecific resources, infrastructure resources, marketing resources, human resources. The functions of each component are given. The distinction between intellectual and material, financial and informational resources is determined. The role of human resources in improving the efficiency of the enterprise is substantiated. The need to review the role of human resources in socio-economic processes is emphasized. The components of economic culture, which most influence the economic behavior of a person, are distinguished. Strategies of human-worker behavior are generalized. The relationship and interdependence of enterprise and human development is shown. The priority of the person role is social-spiritual. The role of motivation in human development is noted. Groups of people with different reactions to implemented changes are distinguished and characterized. Structural (organizational) and psychological barriers are outlined and characterized. A list of methods to overcome resistance to change has been developed. The advantages and disadvantages of the approaches to the elimination of resistance are described.

Conclusions. Instability of economic environment of the enterprise functioning creates difficulties in work of people. However, intellectual resources are the key to enterprise development. In this regard, it is advisable to review the perceptions of these resources as they are used.

Key words: intellectual resources, human resources, human factor, changes, resistance to change.

Стаття надійшла до редакції 05.01.2019 р.

Бібліографічний опис статті:

Запукхляк І. Б., Петрина М. Ю. Людський фактор інтелектуальних ресурсів як головний у забезпеченні готовності підприємства до змін. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 17-24.

Zapukhlyak I. B., Petryna M. Yu. Human factor of intellectual resources as the main in ensuring the company's readiness to change. *Actual problems of innovative economy*. 2019. No. 1. pp. 17-24.



УДК 338.432:631

**КРАЛЯ В. Г., кандидат економічних наук, старший викладач
Харківський національний технічний університет сільського господарства
імені Петра Василенка (м. Харків, Україна)**

**СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АДАПТАЦІЙНИХ
МЕХАНІЗМІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Краля В. Г. Стратегічні імперативи організаційного розвитку адаптаційних механізмів аграрних підприємств в сучасних умовах.

Вступ. Розвиток підприємства залежить від швидкості його реагування на зміни зовнішнього середовища. Адаптивність відіграє важливу роль у підтриманні конкурентоспроможності підприємства. Специфічність сільськогосподарської діяльності вимагає від підприємств пошуку нових шляхів підвищення рівня адаптивності.

Метою статті є визначення стратегічних напрямів організаційного розвитку адаптаційних механізмів аграрних підприємств.

Результати. Визначено продукт адаптивного стратегічного планування. Наведено інструменти адаптації підприємства. Охарактеризовано особливості використання інструментів адаптації. Запропоновано спосіб аналізу стратегії розвитку галузі тваринництва. Виділено слабкі та сильні сторони, можливості та загрози. Надано характеристику елементів адаптації аграрних підприємств (форма, результат, ціль, швидкість адаптації, особливість адаптації до нових умов, операції за допомогою яких відбувається адаптація, основні напрямки адаптації). Визначено задачу адаптивного розвитку підприємства. Наведено принципи формування системи адаптивного стратегічного управління. Охарактеризовано види активної та пасивної адаптації підприємства. Активна адаптація направлена на здійснення відповідних заходів для коригування визначених параметрів підприємства. Пасивна адаптація спрямована на спостереження за змінами, їх облік. Визначено характерні риси адаптивного розвитку підприємства. Наведено матриця Ансоффа для сільськогосподарських підприємств. Вказано на нерозривний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та рівнем адаптації підприємства.