

7. Самуляк В.Ю. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств / Р.В. Фещур, В.Ю. Самуляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Вид-во Львівська політехніка, 2010. – № 691. – С. 231-239.
8. Базилевич В.Д. Метафізика економіки : монографія / В.Д. Базилевич, В.В. Ільїн. – К. : Знання, 2007. – 718 с.
9. Браун Марк Г. Сбалансованная Система Показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 228 с.
10. Гершун А. Технология сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.
11. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник / Є.В. Мних. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.

Кись С. Я.

Кись Г. Р.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

Резюме

Исследованы подходы к формированию результатов деятельности предприятия в условиях экономики, основанной на знаниях. Сформулировано авторское видение оценки результатов интеллектуализации предприятия. Продемонстрированы модифицированная интегральная оценка уровня развития предприятия и возможные сценарии его развития в соответствии с результатами интеллектуализации.

Ключевые слова: экономика, основанная на знаниях, интеллектуализация, результат деятельности, результат интеллектуализации, интеллектуальная деятельность.

Kis S. Ya.

Kis G. R.

Ivano-Frankivsk National Technical University Oil and Gas

FEATURES OF FORMATION OF RESULTS OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF ECONOMY OF KNOWLEDGE

Summary

Approaches to formation of results of activity of the enterprise in the conditions of the economy based on knowledge are investigated. The author's vision of an evaluation of results of intellectualization of the enterprise is formulated. The modified integrated evaluation of a level of development of the enterprise and possible scenarios of its development is demonstrated according to results of intellectualization.

Keywords: economy based on knowledge, intellectualization, results of intellectualization, intellectual activity.

УДК 338.931

Клюс Ю. І.

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ЗАСТОСУВАННЯ «КАРТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ» У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Визначено склад і розкрито зміст головних принципів, якими слід керуватися при формування критеріїв розвитку корпоративного управління інноваціями. Розглянуто стратегічні альтернативи інноваційного розвитку фірми. Запропонована схема формування інноваційної стратегії підприємства при формуванні критеріїв розвитку корпоративного управління інноваціями.

Ключові слова: інновація, корпорація, управління, підприємство.

Постановка проблеми. Управління ефективним розвитком підприємства було і залишається нагальною проблемою розвитку економіки країни. Світова економічна криза, різкий спад промислового виробництва призвів безліч підприємств до кризового стану і банкрутства, а розробити комплексну та ефективну методологію управління такими підприємствами досі не вдалося. У цих умовах багато підприємств виявилися нездатними чітко визначити основні цілі, пріоритети діяльності, сформулювати функціональні завдання. Формовані й реалізовані маркетингова, конку-

рентна і виробнича стратегії на багатьох підприємствах не охоплюють усіх проблем, які їм необхідно вирішити. Таким чином, організація та вдосконалення управління ефективним розвитком підприємства як складної соціально-економічної системою є однією із ключових проблем стабілізації української економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження формування стратегій ефективного розвитку суб'єктів господарювання розглядалося в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак розгляд у вищезазначених дослідженнях саме корпоративної системи управління інноваціями залишається об'єктом дискусій.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування застосування «карти корпоративного управління інноваціями» у формуванні стратегії ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу. З метою ефективного управління розвитком підприємства в умовах інноваційної діяльності підприємства можливе застосування «карти корпоративного управління інноваціями», розробленої автором за аналогією із застосуванням «дорожньої карти». Застосування принципів «дорожньої карти» найбільш відомо в практиці управління компаніями в США в період ослаблення економіки. Першими компаніями, які використовували метод «дорожньої карти» були Coming і Motorola у 1970-х рр. [2] Нині побудова технологічної «дорожньої карти» стало основним способом прийняття стратегічних рішень в міжнародному бізнесі.

«Карта корпоративного управління інноваціями» – продукт планування, який дозволяє виявляти через впровадження інновацій пробіли або нові галузеві можливості. Створення «карти корпоративного управління інноваціями» має представляти собою стратегічний процес, спрямований на впровадження інновацій з реальними за величиною витратами, з використанням певних методів і до певного моменту часу [6]. Механізм побудови «карти корпоративного управління інноваціями» повинен давати менеджерам можливість зв'язати мету підприємства, стратегію розвитку та оперативні плани з впровадженням основних видів інновацій. Розробка «карти інновацій» може носити комплексний і безперервний характер, сприяти координації всіх сторін діяльності підприємства – маркетингової, фінансової, технологічної, продуктової, дослідницької, проте не може бути уніфікованим процесом.

Основна особливість використання методу створення «карти корпоративного управління інноваціями» полягає в об'єднанні творчих груп працівників підприємства з метою спільного бачення майбутнього підприємства. Використання «карти корпоративного управління інноваціями» в стратегічному плануванні повинно бути засновано на командній роботі, інтенсивному обміні знаннями [1].

На рівні окремого підприємства «карта корпоративного управління інноваціями» може мати різне застосування з низкою впливають з цього переваг. Успіх залежить від того, як можуть бути узгоджені принципи і методи створення «карти корпоративного управління інноваціями». Побудова «карти корпоративного управління інноваціями» може сприяти стратегічним процесам на всіх рівнях, задавати однакові рамки для всіх процесів на підприємстві.

Головна перевага «карти корпоративного управління інноваціями» полягає в наданні точної і наочної інформації, бази для прийняття ефективних рішень і забезпечує інструменти контролю. Це відбувається за допомогою виявлення необхідних процесів, нових можливостей для підприємства або тих помилок, які потрібно усунути для вироблення конкурентних і реальних цілей та планів інноваційного розвитку [3].

Одна із переваг «карти корпоративного управління інноваціями» полягає у тому, що керівни-

цтво насправді усвідомлює потреби підприємства і в результаті або отримує у своє розпорядження необхідні для задоволення цих потреб процеси, або готує існуючі процеси до цього.

«Карта корпоративного управління інноваціями» віддає пріоритет інвестиціям, які базуються на певному переліку основних факторів (драйверів), і використовує виникаючі можливості. Також «карта корпоративного управління інноваціями» може використовуватися як стратегічний маркетинговий інструмент для аналізу того, який продукт має ключову цінність для компанії [7]. Будь-яка «карта корпоративного управління інноваціями» повинна пояснювати потреби підприємства працівникам, керівництву, клієнтам і всім зацікавленим особам, дозволяючи усвідомити, де потрібні зміни для досягнення ефективного розвитку, і брати участь у цих змінах.

Створення «карти корпоративного управління інноваціями» – це процес планування з метою з'ясування, вибору і розробки стратегії інноваційного розвитку для задоволення інтересів власників і акціонерів і досягнення найкращих результатів в довгостроковому періоді. Може бути вибрано один напрямок дій і розроблений певний план. Якщо існує велика невизначеність або ризик, то може бути вибрано декілька напрямків, яким можна слідувати одночасно.

«Карта корпоративного управління інноваціями» як візуальне уявлення послідовності кроків у часі залежить від певної методики, використовуваної підприємством. Основна мета методики – усвідомлення вірних кроків і підготовка до майбутнього [2]. Процес створення «карти корпоративного управління інноваціями» складається з певних стадій. Якщо розглядати за аналогією створення «дорожньої карти», то процес може проходити по стадіях: виявлення потреб, огляд і оцінка технології, підтвердження взаємозв'язків між технологією і потребами; виявлення вимог, бенчмаркінг, спостереження за технологією, створення проекту, оцінка проекту, оптимізація портфеля. У відповідності з різними підходами до процесу розробки «дорожньої карти» для досягнення основних завдань при розробці «карти корпоративного управління інноваціями» доцільно виділити три етапи:

- попередній етап;
- розробка «карти корпоративного управління інноваціями»;
- реалізація «карти корпоративного управління інноваціями».

Процес створення «карти корпоративного управління інноваціями» починається з дослідження та аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що служить джерелом вхідної інформації. Ініціювання процесу вимагає значних зусиль, особливо на ранніх стадіях, коли визначаються і узгоджуються з процесом створення «карти корпоративного управління інноваціями» місія, бачення, стратегічні цілі, ресурси, масштаб, команда і система поглядів. Етап дослідження та аналізу повинен включати в себе аналіз внутрішнього середовища підприємства, аналіз зовнішнього середовища, навичок, ноу-хау.

Внутрішній аналіз може допомогти виявити переваги і недоліки підприємства з метою збільшення конкурентної переваги. Гідності підприємства – це його ресурси і здібності, такі, як патенти, ділова репутація, перевага у витратах, навички, ноу-хау, природні ресурси, мережі.

Аналіз зовнішнього середовища виявляє нові можливості і загрози. Наприклад, до потенцій-

них можливостей можуть бути віднесені вільна ніша на ринку, поява нової технології. Створення «карти корпоративного управління інноваціями» може включати добре розроблені методи планування: SWOT-аналіз, портфельний аналіз, розробка сценаріїв розвитку подій.

У процесі аналізу слід обґрунтувати необхідність створення «карти корпоративного управління інноваціями». Особи, які приймають рішення, повинні з'ясувати, чи дійсно вони зіткнулися з проблемою, яка може бути вирішена за допомогою створення «карти корпоративного управління інноваціями». Це здійснюється на стадії постановки проблеми. Менеджери повинні усунути проблеми, щоб задовольнити досягти поставлених цілей [5].

Як тільки суть проблеми з'ясована та прийнято рішення продовжувати проект, настає наступна стадія – визначення місії і стратегії. Процес створення «карти корпоративного управління інноваціями» допомагає виробити спільну місію і бачення майбутнього, коли підприємство стикається з проблемами, з якими воно має впоратися для досягнення своїх цілей. Реалізація обраної стратегії потребує визначення стратегічних цілей. Це можуть бути фінансові цілі (досягнення певної величини зростання виручки, збільшення прибутку) та нефінансові цілі, пов'язані з інноваціями, економічно ефективною системою управління. Далі визначаються ресурси та бюджет: фінансові, людські ресурси, ноу-хау, інформація, технологія, культура, нерухомість. З метою ефективного управління усі ресурси повинні бути перераховані в заяві про ресурси. Зміст і протяжність в часі також мають велике значення. Зміст, масштаб діяльності по створенню «карти корпоративного управління інноваціями» – це загальна сума процесів створення цієї карти, їхніх вимог або характеристик. На даній стадії усі накопичені характеристики піддаються оцінці з метою усунення невизначеності і вирішення виникаючих проблем. План управління змістом проекту – це один із найважливіших інформаційних документів на підприємстві. Процес виконання даного плану може проходити стадію ініціювання, стадію визначення змісту проекту, стадію планування змісту, стадію контролю змін змісту, стадію підтвердження змісту (компанія Samsung). У завершеному документі має бути викладено те, як даний проект буде визначатися, управлятися, контролюватися і як буде передаватися інформація про нього команді зі створення «карти корпоративного управління інноваціями» і всім зацікавленим особам. Даний документ включає в себе відомості про всі масштаби робіт, необхідних для завершення проекту. Він також використовується для контролю. «Карти корпоративного управління інноваціями» охоплюють широкий часовий горизонт (від 5 до 10 років). Календарний план виконання завдань дозволяє здійснювати моніторинг процесу, відстежувати і оцінювати розвиток процесу формування «карти корпоративного управління інноваціями» за допомогою виявлення ключових факторів досягнення успіху з метою оцінки прогресу по відношенню до стратегічних цілей, визначення впливу та ефективності цих дій. Ключові фактори досягнення успіху можуть включати в себе такі чинники, як якість, здатність до інновацій, виробниче ноу-хау. На попередньому етапі визначається і затверджується команда, що складається з учасників і спонсорів процесу. По закінченні попередніх дій команда

зі створення «карти корпоративного управління інноваціями» може приступити до її складання. Перша стадія створення «карти корпоративного управління інноваціями» – це формулювання ключових питань. На основі попередніх результатів команда повинна вирішити, на яку область буде націлена карта. Далі для досягнення поставлених цілей (на основі проведеної стадії дослідження та аналізу) повинні бути оцінені загальні можливості та ризики, розглянуто вплив і ймовірність виникнення кожної: можливості або ризику. Одним із важливих аспектів створення «карти корпоративного управління інноваціями» є виявлення альтернативних стратегій. Дані альтернативи можуть включати в себе оптимальний, песимістичний і нейтральний варіант. Розуміння альтернатив є базисом для визначення того, яке рішення являє найбільшу цінність з урахуванням сукупних витрат, сумарних вигод, ризиків і можливостей. Необхідно виявити, виміряти і оцінити витрати, вигоди, ризики і невизначеність, пов'язані з кожною альтернативою. Переважне рішення повинне узгоджуватися з відповідними часовими шкалами і необхідними характеристиками. Також потрібно виявити пріоритетні цілі «карти корпоративного управління інноваціями» для досягнення балансу між конфліктуєчими вимогами. Команда повинна визначити критерії та систему оцінок, виходячи з яких будуть оцінюватися запропоновані варіанти і успіх. Попередня оцінка допустимості кращого варіанту ґрунтується на передбачуваних фінансових витратах і вигодах таким чином, щоб побачити, як вони можуть бути узгоджені із загальною фінансовою стратегією. Скільки це буде коштувати? Можливо, що бажане рішення вимагає нереальних коштів, хоча і є життєздатним. У цих умовах команда повинна розглянути наступний найкращий варіант, знову звернути увагу на його фінансування або вивчити зміна в рамках проекту. До того як повністю перейти до розробки «карти корпоративного управління інноваціями», команда повинна отримати схвалення керівників, які приймають стратегічні рішення. Члени команди зі складання «карти корпоративного управління інноваціями» повинні стежити за тим, чи сприяють дані процеси реалізації очікуваної високорівневої стратегії «карти корпоративного управління інноваціями». Необхідно впевнитися в тому, що карти містять інформацію, отриману від всіх зацікавлених осіб. Карта завжди повинна мати певні цілі, розподілені в часі. Краща форма створення «карти корпоративного управління інноваціями» – це графік, який також має кілька цілей і сприяє поширенню інформації про результат і розроблених стратегічних цілях на всьому підприємстві. Завершений процес створення «карти інновацій» повинен відповідати на такі питання:

1. Чому? (Стратегічні цілі, ресурси, потреби ринку, вимоги клієнтів, конкуренти, середа, галузеві тенденції).
2. Що? (Процеси, технології, продукти, послуги, продуктивність, основні принципи).
3. Як? (Стратегія, культура, програми, знання, навички, обладнання, інфраструктура, стандарти, джерела, проекти).
4. Коли? (Плани, розклади, графіки, системи відстрочки).

Третя стадія створення «карти корпоративного управління інноваціями» – це реалізація даного процесу. На даній стадії переглядається, публічно

оголошується і реалізується карта. Даний етап повинен включати в себе аналіз найбільш важливих процесів і компетенцій, націлених на успішну реалізацію «карти корпоративного управління інноваціями». Етап затвердження плану «карти корпоративного управління інноваціями» завжди має дві мети. По-перше, в рамках робочої групи затверджуються результати процесу створення «карти корпоративного управління інноваціями». По-друге, починається процес просування та реклами рекомендацій, пропонувані в рамках «карти корпоративного управління інноваціями». Після того як робоча група завершує формування попередньої версії карти, вона поширюється усередині підприємства з широкого кола співробітників для отримання реакції від різних груп. Отже, є бажаною організація обговорення менеджерів, присвяченого отриманим в ході створення «карти корпоративного управління інноваціями» даними, проблемам, науковій експертизі з метою складання остаточного звіту по створенню цієї карти інновацій. Після публікації загального звіту повинні бути розроблені окремі плани реалізації, розподілені ресурси, а карта повинна бути приведена у виконання. Хід її реалізації відстежується, а звіт переглядається і оновлюється по мірі необхідності. Завершений документ повинен являти собою складний стратегічний план. Найбільш важливим у процесі реалізації «карти корпоративного управління інноваціями» може бути таке:

- ефективна розстановка пріоритетів;
- установка критеріїв відповідальності;
- встановлення постійної комунікації;
- перевірка належного рівня ініціативності співробітників;
- контроль за тим, що співробітники мають можливість безпосередньо брати участь у створенні стратегії;

Список літератури:

1. Бондарчук Л.В. Сучасні технології управління / Л.В. Бондарчук, А.В. Попеляр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org>.
2. Гребешкова О.М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід / О.М. Гребешкова // Економіка і підприємство : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. Відп. ред. С.І. Дем'яненко. – К. : Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. – Вип. 19. – С. 74-80.
3. Шапошников К.С. Телеологічні підходи до корпоративного управління: творчість та креативність / К.С. Шапошников // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010. – Вип. 17. – С. 302 с.
4. Ваюрихин Г.И. Креативный менеджмент / Г.И. Ванюрихин // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. – № 2. – С. 14-17.
5. Rigby Darrell Bilodeau Barbara Management Tools and Trends 2009 / Darrell Rigby [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bain.com/management_tools.
6. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А. Верба // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52-59.
7. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління : [монографія] / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ. – Одеса : «Евен», 2004. – 216 с.

Клюс Ю. И.

Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ «КАРТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ» В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Резюме

Определен состав и раскрыто содержание основных принципов, которыми следует руководствоваться при формировании критериев развития корпоративного управления инновациями. Рассмотрены стратегические альтернативы инновационного развития фирмы. Предложена схема формирования инновационной стратегии предприятия при формировании критериев развития корпоративного управления инновациями.

Ключевые слова: инновация, корпорация, управление, предприятие.

• підтвердження наявності явного зв'язку між реалізацією «карти корпоративного управління інноваціями» і системою управління ефективною. Таким чином, застосування «карти корпоративного управління інноваціями» націлене на підтримку прийняття рішень при реалізації стратегії впровадження інновацій на підприємстві. «Карта корпоративного управління інноваціями» – це особлива форма планування, яка сприяє знаходженню ефективних рішень щодо змін конкурентного середовища. Важливим аспектом управління розвитком промислових підприємств в умовах ринкової економіки є необхідність інвестиційного планування на підприємстві. Дж. Гелбрейт [5] зазначає, що широке застосування сучасної техніки і пов'язаний з цим характер використання часу і капіталу настійно диктує розгортання планування і прогнозування у всіх промислових розвинених країнах. Можливість проведення інноваційної діяльності на підприємстві багато в чому обумовлюється наявністю інвестиційних ресурсів. Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства покликана, зрештою, забезпечити стійке функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Це викликає необхідність застосування багатоцільового підходу до вирішення завдань інвестиційного планування на основі методів економіко-математичного моделювання.

Висновки і пропозиції. Таким чином, у формуванні стратегії ефективного розвитку суб'єктів господарювання важливе місце займає використання «карти корпоративного управління інноваціями», яка може бути складена за прикладом «дорожньої карти». Серед перспектив подальших розробок у цьому напрямі особливо актуальними, на думку автора, є питання організації корпоративних структур щодо управління інноваціями.

Klius Yu. I.

National University named after Volodymyr Dal

APPLICATIONS OF "CARD CORPORATE GOVERNANCE INNOVATION" IN THE FORMATION OF EFFECTIVE DEVELOPMENT STRATEGY OF BUSINESS ENTITIES

Summary

The composition and the content of the main principles that one should be guided by in the formation of criteria of corporate governance innovations is defined. Strategic alternatives of innovative development company are considered. The scheme of formation of enterprise innovative business strategy in the formation of criteria of corporate governance innovations is proposed.

Keywords: innovation, corporation, management, company.

УДК 331.1

Нагара М. Б.

Тернопільський національний економічний університет

СИСТЕМА КОМПЕТЕНЦІЙ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Розроблено систему компетенцій людських ресурсів підприємства. Обґрунтовано процес формування профілів компетенцій на підприємстві. Запропоновано інваріантний підхід реалізації коучингу за компетенціями.

Ключові слова: компетенція, коучинг, людські ресурси, бізнес-процеси, система.

Постановка проблеми. У сучасному лібералізованому та глобалізованому світі економічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання визначальною мірою залежить від інвестицій в людський капітал, а також від здатності до продукування нових рішень, що базуються на знаннях, їх пристосування до конкретних умов підприємства та імплементації в практичну діяльність. Необхідними для цього є не лише лібералізація, а і взаємне, всебічне співробітництво як між керівниками, менеджерами та виконавцями, так і між працівниками. Інструментом для такого співробітництва є коучинг як системний процес, що сприяє ліквідації відмінностей між вимогами глобального ринку та наявним потенціалом організації саме завдяки розвитку професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, підвищенню рівня компетентності, що повинно стати лейтмотивом діяльності не лише спеціалістів відділу управління людськими ресурсами, але й менеджерів всіх рівнів. Однією з основних функцій коучингу є оцінка та розвиток компетенцій працівників з метою активізації внутрішніх ресурсів персоналу та підвищення ефективності діяльності. У такому контексті виявляється актуальність формування системи компетенцій персоналу, що дасть змогу конвертувати знання працівників в нові технології та унікальні товари.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням компетенцій та у сфері праці присвячено значні теоретичні напрацювання як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: Р. Бояциса, М. Голованя, Л. Пашко, І. Петрової, Дж. Робертса Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер, І. Шорта.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але такий аспект, як взаємозв'язок коучингу та компетентності працівників, є недостатньо дослідженим, що ускладнює використання коучингу як інструмента розробки та реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності працівників. Поза увагою залишились складові моделі компетенцій працівника.

Мета статті полягає у розробці системи компетенцій працівників як основи для формування стратегії управління людськими ресурсами на засадах коучингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Компетентнісний підхід, на якому акцентується управління на засадах коучингу, дозволяє виявити та максимізувати ключові переваги персоналу, збалансувати індивідуальну поведінку працівника із стратегічними цілями підприємства, адаптувати працівників до інноваційних технологій та вимог робочих місць. Він також передбачає створення умов для повноцінного розвитку трудового потенціалу людини, реалізацію її потреби в самовизначенні, самореалізації, самовдосконаленні, самоактуалізації.

Система компетенцій персоналу має бути орієнтована на уникнення проблем в управлінні компетентними працівниками та формування професійних компетенцій у інших працівників засобами коучингу. Як основа динамізації потенціалу людських ресурсів зазначена система формується з врахуванням таких принципів [4, с. 85]:

- відповідності – встановлений обсяг робіт і завдань (множина обов'язків) має відповідати фізичним і психічним можливостям конкретного працівника;
- належної деталізації – завдання мають бути деталізовані до неподільних компонент;
- значимості – кожне доручення і завдання, що входить до множини обов'язків, має мати відповідний ваговий коефіцієнт;
- показовості – наявність показників, що відображають результати, що залежать саме від працівника;
- рівномірності стимулів і санкцій – конкретні показники виконання завдань мають бути протипоставлені адекватним стимулам і санкціям (функція винагороди/штрафу);
- самовираження – гарантування права працівника на особисту свободу і свободу думки;